

Bachelor Thesis
an der International School of Management

Identifikation von Erfolgsfaktoren und Hindernissen bei Implementierung eines E-Marketplace in der Lebensmittelwirtschaft

Name: **Philipp Kothe**

Studiengang: Bachelor of Science

Fach: International Management

Fachsemester: 7

ISM-Campus: München

Betreuer: Prof. Dr. Matthias Lederer

Prof. Dr. Dieter Schlesinger

Abgabe: 12. Juli 2018

Kurzfassung

Elektronische Märkte, wie Amazon und Ebay, sind aus dem heutigen Alltagleben nicht mehr wegzudenken. Diese fungieren als Bindeglied zwischen den Marktseiten der Anbieter und Nachfrager und erlauben es, die Transaktionskosten drastisch zu reduzieren.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist die Beantwortung der Frage: „Welche Vorteile ergeben sich aus einem E-Marketplace in der Lebensmittelwirtschaft für beteiligte Akteure?" Hierfür wurden zunächst anhand von Sekundärliteratur sowohl allgemeine Erfolgsfaktoren als auch Hindernisse ermittelt und diese anschließend durch eine qualitative empirische Studie weiter untersucht.

Ein E-Marketplace erlaubt es, Transaktionen mit gegebener Spezifität zu geringeren Kosten zu lösen als andere Organisationsformen. Daher wurde dieser als eine geeignete Vertriebsalternative identifiziert. Außerdem wurden zentrale Anwendungsbereiche der Blockchain beleuchtet, durch welche sich die Transaktionskosten weiter reduzieren lassen. Durch eine Untersuchung der Lebensmittelwirtschaft wurden Verbraucher und Landwirte als potentielle Teilnehmer eines E-Marketplace ausgewählt. Um allgemeine Erfolgsfaktoren zu ermitteln wurde der Zielmarkt genauer betrachtet. Hier stellten sich die Struktur, vorhandene Prozessineffizienzen und das Potential des Marktes als erfolgsversprechend heraus. Die geringe Online-Durchdringung und die nur eingeschränkte mediale Beschreibbarkeit von Lebensmittel wurden hingegen als Hindernisse identifiziert.

Durch eine qualitative Befragung konnte die Hypothese aufgestellt werden, dass ein E-Marketplace ein hochqualitatives Vermittlungsangebot zwischen den Teilnehmern anbieten könnte. Als wesentliche Erfolgsfaktoren des E-Marketplace konnte die Schließung einer Informationslücke auf der Nachfrageseite identifiziert werden. Das Auflösen physischer Restriktionen stellt Erfolgsfaktor und Hindernis zugleich dar. Einerseits erlaubt dies vor allem Stadtbewohnern Anfahrts- und Öffnungszeiten zu vermeiden, andererseits verhindert es Produkte vor dem Kauf zu betrachteten sowie eine persönliche Beratung.

Abstract

Electronic markets, such as Amazon and Ebay, has become indispensable in today's everyday life. These act as a link between the supply and demand side and allow to drastically reduce transaction costs.

The aim of this bachelor thesis is to answer the question: "What are the benefits of an e-marketplace in the food industry for participating parties?" For this purpose, general success factors and obstacles were first determined on the basis of secondary literature and then further extended by a qualitative empirical study.

The digital systems of an e-marketplace allow transactions with a certain degree of specificity to take place at a lower cost as other organizational forms. Therefore, it has been identified as a suitable distribution channel. In addition, key applications of the Blockchain have been identified, which allow to further reduce transaction costs. Through a study of the food industry consumers and farmers have been selected as potential participants of an e-marketplace. To determine general success factors, the target market was considered. Here, the structure, existing process inefficiencies and the potential of the market turned out promising. By contrast, low online penetration and limited media descriptiveness of food were identified as obstacles.

Through a qualitative survey, it could be hypothesized that an e-marketplace could offer a high-quality matching. The closing of an information gap on the demand side was identified as a key success factor of an e-marketplace. The dissolving of physical restrictions could be identified as both a success factor and obstacle. On one hand, this mainly allows city dwellers to avoid travel and opening hours, on the other hand, it prevents to look at the products before purchase and personal sales advice.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

1 Einleitung

1.1 Motivation

„Das größte Taxiunternehmen der Welt, Uber, besitzt keine Autos. Das beliebteste Medienunternehmen der Welt, Facebook, erstellt keine Inhalte. Der wertvollste Einzelhändler der Welt, Alibaba, hat keine Lagerbestände. Airbnb, der weltweit größte Anbieter von Unterkünften, besitzt keine Immobilien“ (McRae 2015). Das Phänomen von elektronischen Märkten erregt das Interesse von Wirtschaft, Politik und Wissenschaft gleichermaßen. Einige Autoren sagten elektronischen Märkten das Potenzial voraus, bestehende ökonomische Regeln außer Kraft zu setzen und ein neues Zeitalter des Wirtschaftens zu ermöglichen, in dem kleine Unternehmen in internationalen Wettbewerb mit multinationalen Konzernen treten können (vgl. Picot et al. 2003: 337). Hierbei leisten elektronische Marktplätze wie Ebay und Amazon einen wichtigen Beitrag zur Wirtschaft, da diese die Produktivität durch das effektive Zusammenführen von Anbieter und Nachfragen deutlich erhöhen. Auffallend ist, dass vier der fünf wertvollsten Marken der Welt, 70% der als Einhörner bezeichneten privaten Startups, welche einen Wert von über 1 Milliarden Dollar aufweisen, auf dem Plattformen-Geschäftsmodel beruhen (vgl. Evans/Gawer 2016: 4). Dieser Trend lässt sich anhand weiteren Beispiele bestätigen. Allein die vier größten Plattformen der Welt Alphabet (Google), Amazon, Facebook und Alibaba weisen eine größere Marktkapitalisierung auf als die 30 DAX Unternehmen gemeinsam (vgl. Schmidt 2017).

„When a platform enters a pipeline firm’s market, the platform almost always wins” (Van Alstyne et al. 2016). Um den Siegeszug von digitalen Plattformen besser verstehen zu können, sind Plattform-Unternehmen zunächst von klassischen Pipeline-Unternehmen abzugrenzen. Pipeline-Unternehmen zeichnen sich durch ihre lineare Wertschöpfung aus. Hierbei werden Inputfaktoren eingekauft und unter Aufwendung von Produktionsfaktoren am Ende der Wertkette an Kunden verkauft. Grundlage für den Erfolg dieser Unternehmen bilden anbieterseitige Skaleneffekte. Diese erlauben unter Einsatz hoher Fixkosten die relativen Stückkosten zu minimieren und damit Kostenvorteile zu erlangen. Plattformen hingegen schöpfen Wert dadurch, dass diese durch Bereitstellen von Infrastruktur sowie Rahmenbedingungen und Regeln die Transaktionen zwischen Marktparteien erleichtern. Ihre treibende Kraft sind Netzwerkeffekte, welche auch als nachfrageseitige Skaleneffekte bezeichnet werden und die Basis für den Erfolg der Unternehmen des Informationszeitalters wie Google, Facebook und Amazon bilden (vgl. Van Alstyne et al. 2016). Diese werden hierbei von technologischen Innovationen auf der Nachfrageseite und durch Phänomene der App-Entwicklung, Nachfragebündelung und Soziale Netzwerke verstärkt (vgl. Parker et al. 2016: 30).

Plattformen sind Pipelines aus mehreren Gründen überlegen. Ein Grund dafür ist, dass diese besser skalierbar sind. Anders als Pipeline-Unternehmen weisen Plattformen keine ineffizienten Gatekeeper vor, welch über die dem Kunden zum Kauf angeboten Produkte entscheiden. Auf einer Plattform hingegen kommen ständig neue Anbieter hinzu, welche

zusätzliche Quellen der Wertschöpfung bilden und den Nachfragern eine deutlich reichere Varietät an Produkten bieten (vgl. Parker et al. 2016: 18-20).

Amazon verdoppelte zwischen 2014 und 2016 sein Gesamtsortiment von knapp 107 Millionen Produkten auf über 229 Millionen Produkte. Verantwortlich für dieses Wachstum ist die steigende Anzahl an unabhängigen Händlern, welche nach Schätzungen mindestens 45% des Gesamtumsatzes von Amazon.de ausmachen (vgl. Jordan 2017). Laut dem Datenanalyse-Anbieter ScrapeHero umfasst das Gesamtsortiment von Amazon in den USA knapp 367 Millionen Produkte. Der Einzelhandelsriese Walmart hingegen bietet seinen Kunden lediglich 17 Millionen Produkte, was nur 4,7% der über Amazon erhältlichen Produkte ausmacht (vgl. ScrapeHero 2018).

Auch hinsichtlich der Qualitätssicherung sind Plattformen Pipelines überlegen, da diese anstatt auf kostspielige Manager oder Supervisor auf datenbasierten Tools beruhen. Bewertungssysteme erlauben Nachfragern Kaufentscheidungen auf Grund der Reputation eines Händlers oder Gutes zu treffen, was effizientere Transaktionen ermöglicht (vgl. Parker et al. 2016: 22).

Nicht nur bezüglich der Produktvielfalt ist Amazon Walmart überlegen. Vergleicht man die Aktienkurse der beiden Handelsunternehmen, wird das Potential deutlich, welches Anleger in dem Plattform-Geschäftsmodell von Amazon sehen. Wie in Abbildung 1 darstellt, hat der Wert der Amazon-Aktie sich in den letzten fünf Jahren knapp versechsfacht (vgl. Finanzen.net 2018a). Die Aktie von Walmart hingegen ist in der gleichen Zeit nur um knapp 25% im Wert gestiegen (vgl. Finanzen.net 2018b).

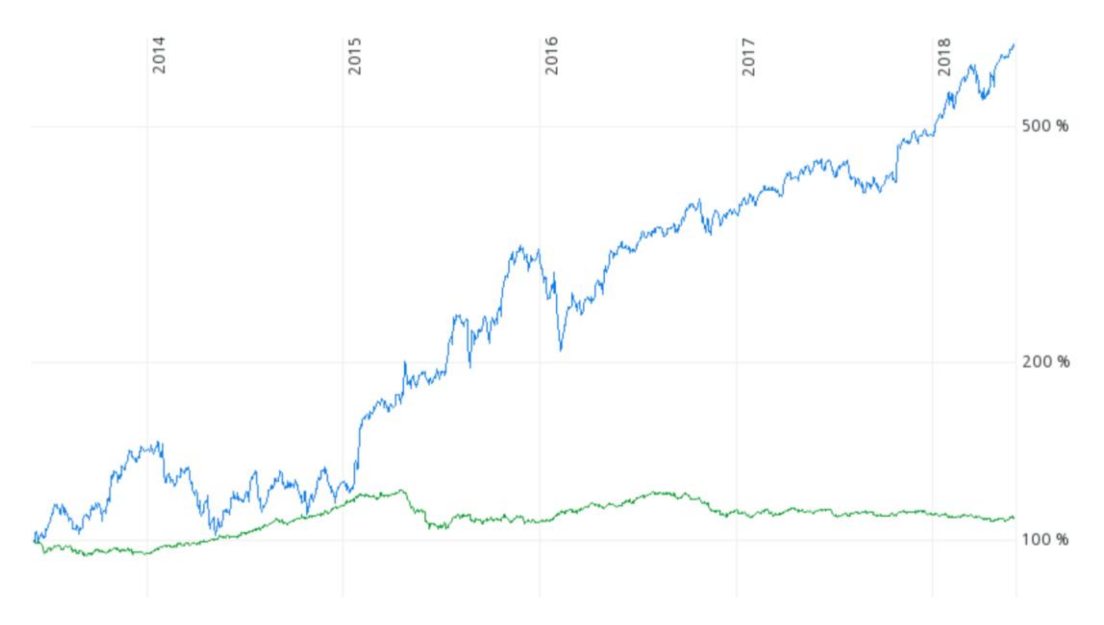


Abbildung 1 Chartvergleich Amazon (blau) Walmart (grün)
Quelle: Comdirect 2018

Seit Anfang dieses Jahres liefert Amazon in Deutschland neben Büchern und Unterhaltungselektronik auch frische Lebensmittel und macht etablierten Händlern wie Rewe und Edeka Konkurrenz im Online-Lebensmittelhandel. Hierbei wiederholt sich das zuvor beschriebene Muster. So bietet Amazon mit rund 85.000 Produkten fast das zehnfache Angebot eines normalen Supermarktes an (vgl. Obermeier 2017).

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel der Arbeit ist es, die Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Implementierung eins E-Marketplace in der Lebensmittelwirtschaft zu identifizieren. Hierbei stellt sich die Forschungsfrage, welche Vorteile sich hierdurch für die beteiligten Akteure ergeben.

Im ersten Teil der Arbeit sollen die theoretischen Grundlagen gelegt werden. In Kapitel 2.1 wird der Begriff der Plattform anhand zentraler Eigenschaften eingegrenzt sowie auf eine besondere Art der Plattform, dem E-Marketplace, eingegangen. Anschließend soll in Kapitel 2.2 das Phänomen der Plattform aus organisationstheoretischer Perspektive betrachtet und hierbei auf den Einfluss von Transaktionskosten bezüglich der Gestaltung des Absatzkanals eingegangen werden. In Kapitel 2.3 wird auf das Potential einer neuartigen Technologie, der Blockchain, hingewiesen sowie Anwendungsmöglichkeiten dieser beschrieben. Zuletzt soll in Kapitel 2.4 ein Überblick über die Lebensmittelwirtschaft und deren Stakeholder gegeben werden.

Gegenstand im zweiten Teil der Arbeit sind die Erfolgsfaktoren und Hindernisse, welche sich bei der Implementierung eines E-Marketplace in der Lebensmittelwirtschaft ergeben. Nachdem in Kapitel 3.1 die Schlüsselinteraktion festgelegt wurde, soll in Kapitel 3.2 eine Zielmarktanalyse durchgeführt werden. Anschließend sollen die Erfolgsfaktoren Kapital in Kapitel 3.3, Systeme und Prozesse in Kapitel 3.4 sowie Management und Marketing in Kapitel 3.5 behandelt werden.

Im dritten Teil der Arbeit soll eine empirische Untersuchung stattfinden. Hierbei sollen mit Hilfe einer mündlichen, strukturierten Befragung die zuvor beschriebenen Erfolgsfaktoren und Hindernisse bewertet und neue identifiziert werden. Außerdem soll ein Verständnis bezüglich der Akzeptanz von Verbrauchern und Landwirten miteinander über einen E-Marketplace in Kontakt zu treten, erlangt werden. Hierfür soll in Kapitel 4.1 die Untersuchungsmethodik beschrieben werden, anschließend soll in Kapitel 4.2 der Aufbau des Fragebogens und in Kapitel 4.3 das Ergebnis dargestellt werden. Schlussendlich soll in Kapitel 5 ein Fazit gezogen werden.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Plattform und E-Marketplace

Eine einheitliche Definition des Begriffes „Plattfrom“ hat sich in der Literatur bislang nicht durchgesetzt. Der Begriff kann auf unterschiedliche Konzepte angewendet werden (vgl. Gawer 2011: 19). In der Arbeit soll auf Plattformen, welche auch als zwei- oder mehrseitige Märkte bezeichnet werden, eingegangen werden. Diese fungieren als Bindeglied zwischen den Marktseiten der Anbieter und Nachfrager, welches die Transaktionen zwischen diesen erleichtert und sich dafür entlohnen lässt. Beispiele hierfür gibt es zahlreich. Ein Einkaufszentrum bildet eine Plattform, auf der Händler ihre Waren potentiellen Käufern anbieten können, Kreditkartenunternehmen bilden eine Plattform für Kartenbesitzer und Verkäufer, um Zahlungen abzuwickeln und Videospielkonsolen Plattformen, welche Spieleentwickler und Spieler verbindet (Rochet/Tirole 2006: 645f).

Wie bereits beschrieben, bilden Netzwerkeffekte die Basis der Wertschöpfung einer Plattform. Daher sind diese auch das in der Literatur am häufigsten verwendete Charakterisierungsmerkmal. Netzwerkeffekte lassen sich in das volkswirtschaftliche Phänomen der externen Effekte einordnen. Ein externer Effekt liegt vor, wenn das Handeln eines Akteurs nicht nur Auswirkungen auf seinen eigenen Nutzen, sondern auch auf den von unbeteiligten Dritten hat (vgl. Bkart 2016: 9). Netzwerkeffekte beschreiben den Einfluss, den die Anzahl an Nutzern einer Plattform auf deren Fähigkeit, für jeden anderen Nutzer Wert zu erzeugen, hat. Positive Netzwerkeffekte bilden hierbei die wichtigste Quelle der Wertschöpfung. Es kann zwischen indirekten Netzwerkeffekten, welche zwischen den Nutzergruppen auftreten, und direkten, die innerhalb einer Nutzergruppe auftreten, unterschieden werden. Starke positive Netzwerkeffekte können zu einem sich selbst beschleunigenden Wachstumskreislauf führen und in einer „Winner-take-all“ Dynamik enden, bei der die Plattform eine marktbeherrschende Stellung einnimmt (vgl. Gawer 2014: 1240f). Positive indirekte Netzwerkeffekte treten beispielsweise zwischen den Händlern und den Käufern auf einem E-Marketplace auf. Eine steigende Anzahl an Händlern erhöht die Anzahl der angebotenen Produkte und somit die Wahrscheinlichkeit, dass ein Käufer relevante Angebote findet. Dadurch erhöht sich der Wert der Plattform für den Nachfrager. Andererseits erhöht eine steigende Anzahl an Nachfragern den Wert des E-Marketplace für die Händler, da diese ihre Produkte potentiell an mehr Kunden absetzen können. Positive indirekte Netzwerkeffekte treten beispielsweise zwischen den Kunden, die sich durch das Schreiben von Rezessionen die Markttransparenz erhöhen, auf.

Um Plattformen weiterhin von Einzelhandelsunternehmen abzugrenzen, müssen zwei weitere Bedingungen erfüllt sein. Einerseits müssen die wesentlichen Bestandteile der Transaktion direkt zwischen den Transaktionspartnern stattfinden. Anderseits stellt sich die Anforderung, dass beide Marktseiten ein plattformspezifisches Investment getätigt haben müssen, um über diese in Kontakt zu gelangen. Dies kann beispielweise eine feste Gebühr für die Teilnahme sein oder auch nicht monetäre Aspekte wie der Zeitaufwand, welcher

benötigt wird, um sich mit dem Bedienungsprozess der Plattform vertraut zu werden (Hagiu/Wright 2015: 163f).

Allgemein lassen sich verschiedene Arten von Plattformen unterscheiden. Diese beruhen zwar alle auf den gleichen Triebkräften unterscheiden sich aber in der Art und Weise, wie Unternehmen diese als Geschäftsmodell auf dem Markt anwenden (vgl. Evans/Gawer 2016: 9).

In der Arbeit soll auf eine bestimmte Art von Plattformen eingegangen werden, welche als E-Marketplaces bezeichnet werden.

Kollmann definiert diese als „elektronisch unterstützte Institutionen zum Austausch von Leistungen. Sie stellen den institutionellen Rahmen für Transaktionsprozesse dar und stehen als selbstständiges Vermittlungsangebot in Konkurrenz zu anderen Distributions- und Kommunikationsmedien“ (Kollmann 2018). Im Gegensatz zu realen Marktplätzen werden die Transaktionen von den Marktparteien nicht von physikalischen Begebenheiten begrenzt. Die Teilnehmer müssen also nicht persönlich miteinander in Kontakt treten, der Handel kann also ungeachtet von Zeit und Ort stattfinden und es liegt keine Kapazitätsbeschränkung durch begrenzte Handelsflächen vor. Des Weiteren unterscheiden sich elektronische Marktplätze von realen durch die Fähigkeit des Marktplatzbetreibers den Transaktionsprozess aktiv zu unterstützen. Während dieser bei einem realen Marktplatz lediglich den Ort zu Verfügung stellen kann, ermöglichen digitale Datenverarbeitungstechnologien eine aktive Koordinationsfunktion zwischen den Marktparteien einzunehmen. Die elektronische Prozessabwicklung erlaubt eine Senkung der Transaktionskosten für Anbieter und Nachfrager. Hierbei erlauben elektronische Märkte eine höhere Markttransparenz bei Nachfragern und bieten Anbietern einen zusätzlichen Absatzkanal (vgl. Kollmann 2018).

2.2 E-Marketplace und Transaktionskosten

Wie bereits beschrieben, erlauben E-Marketplace die Transaktionskosten zwischen den Marktseiten zu verringern.

Transaktionskosten beschreiben die Kosten, die bei der Übertragung von Eigentumsrechten anfallen. Diese fallen vor dem Vertragsabschluss für Informationsbeschaffung, beispielsweise für Anreise, Recherche oder Beratung, im Verhandlungsprozess und für Vertragsgestaltung sowie anschließend für Abwicklung, Kontrolle und Anpassung an. Bei der Analyse dieser sind sowohl monetäre, als auch nicht unmittelbar erfassbare Kosten, wie Zeitaufwand oder Mühe zu berücksichtigen (vgl. Picot et al. 2003: 49). Transaktionskosten bilden neben Transformationskosten eine eigenständige Kostenkategorie und haben einen limitierenden Einfluss auf das Wirtschaftswachstum. Hierdurch kommen technologischen und organisatorischen Innovationen, die diese Kosten reduzieren, große Bedeutung für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung zu (vgl. Picot et al. 2003: 29).

Die Höhe der Kosten einer Transaktion wird nach Williamson (1985) von der Spezifität, der Unsicherheit und der Häufigkeit der Leistungsbeziehung beeinflusst (vgl. Williamson 1985:

41). Die Spezifität hängt von dem transaktionsspezifischen Investment ab, welches benötigt wird, um die Transaktion effizient ablaufen zu lassen. Ist das getätigte Investment genau auf den Leistungsaustausch zugeschnitten, lassen sich durch Spezialisierung Produktivitätsvorteile erzielen (vgl. Williamson 1985: 95f). Im Kontext dieser Arbeit können beispielsweise die Investitionen, die zur Entwicklung eines Systems, welches genau auf die Bedürfnisse der Anbieter und Nachfrager des E-Marketplace zugeschnitten, das Erlernen der Menüführung und die Marketingaktivitäten, die zum Aufbau eines Bekanntheitsgrads in der Branche benötigt werden, genannt werden (vgl. Sänger 2004: 135f).

Unsicherheit ergibt sich aus den Gegebenheiten des Transaktionsumfeldes sowie dem Verhalten der Transaktionspartner. Hierbei wird einerseits von opportunistischem Verhalten der Individuen ausgegangen, bei dem Nachteile des Anderen zu Gunsten der individuellen Nutzenmaximierung in Kauf genommen werden. Andererseits von begrenzte Rationalität, da sowohl die verfügbaren Informationen als auch die Informationsverarbeitungsfähigkeit des Menschen begrenzt sind. Hierbei kann es zu einer Informationsverkeilung kommen, bei der ein Transaktionsteilnehmer seinen Informationsvorteil zu seinen Gunsten ausnutzt. Die dritte Einflussgröße, die Transaktionshäufigkeit, bezieht sich darauf, wie oft eine bestimmte Transaktion wiederholt wird und hat somit einen Einfluss auf die Amortisationszeit des spezifischen Investments (vgl. Picot et al. 2003: 51f).

Aufgabe der Transaktionskostenanalyse ist es, die eine Organisationsform zu identifizieren deren institutionellen Rahmenbedingungen den Transaktionsprozess mit den geringsten Kosten gestalten lässt (vgl. Picot et al 2003: 49). Allgemein lassen sich Transaktionen über die Grundformen Markt und Hierarchie abwickeln, welche zwar ähnliche Instrumente zur Koordination, wie beispielweise Verträge, einsetzen sich aber in ihrem Ausmaß unterscheiden (vgl. Sänger 2004: 12ff). Der Markt zeichnet sich durch spontane und kurzfristige Austauschbeziehungen aus und nutzt den Preis als Koordinierungsinstrument. Wird eine Transaktion innerhalb einer Organisation abgewickelt, bezeichnet man dies als Hierarchie. Diese ist durch langfristige Beziehungen gekennzeichnet und nutzt die Anweisungen des Vorgesetzen als Koordinationsinstrument (vgl. Homburg 2016: 208f). Außerdem lassen sich Transaktionen über Hybridformen koordinieren, welche sich durch sich durch mittelfristige Verträge aus. Ziel ist es, die Vorteile des Marktes und der Hierarchie zu verbinden, um die Effizienz einer hierarchischen Organisation mit der Flexibilität von marktlichen Arrangements zu erreichen (vgl. Reichwald/Piller 2009: 37).

Wie in Abbildung 2 dargestellt, entstehen bei der Abwicklung von Transaktionen über die zuvor beschrieben Koordinationsformen, in Abhängig vom Grad der Spezifität und der Unsicherheit der Leistungsbeziehung, unterschiedlich hohe Transaktionskosten. Die Abwicklung über den Markt eignet sich bei einer geringen Spezifität, bei einer mittleren Spezifität sind hybride Koordinationsformen am effizientesten (vlg. Homburg 2016: 208). Unternehmen erlauben Transaktionen mit hoher Spezifizität zu geringeren Kosten zu lösen. Diese haben allerdings hohe Fixkosten, die durch den bürokratischen Apparat entstehen (vgl. Picot et al. 2003: 50).

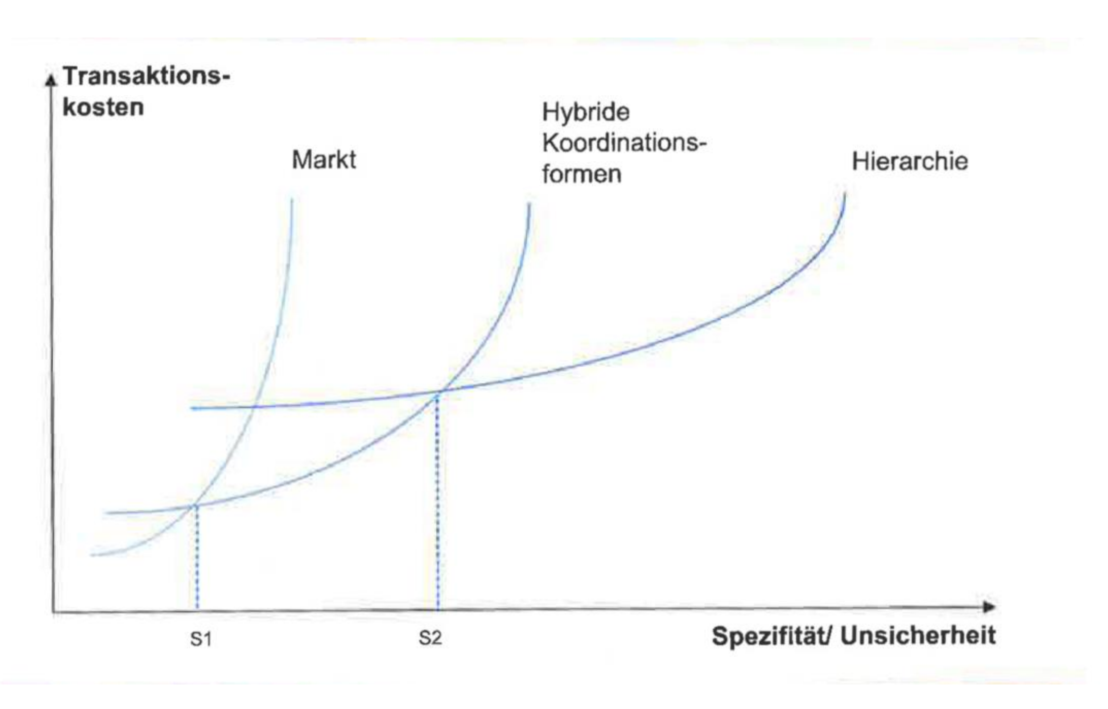


Abbildung 2 Einfluss von Spezifität und Unsicherheit auf Koordinationsformen
Quelle: Reichwald/Piller 2009: 38

Technologische Innovationen erlauben die Kosten im Transaktionsprozess drastisch zu senken. Informationen können im Internet mit geringen Aufwand eingeholt und verglichen werden, was zu einer höheren Markttransparenz führt. Außerdem ermöglichen digitale Technologien Anbietern, potentielle Kunden weltweit ohne den Aufbau von physischer Infrastruktur zu erreichen. Dies senkt die Eintrittsbarrieren und erlaubt Anbietern, sich zu spezialisieren, da diese eine breitere Kundengruppe mit geringen Kosten ansprechen können. Außerdem lassen sich die Prozessabschnitte der Bestellung, Abwicklung und Bezahlung digital unterstützen, was wiederum zu einer Reduzierung der Kosten führt. Durch das Sinken der Transaktionskosten ist eine Verschiebung der optimalen Koordinationsform zu beobachten. Hierdurch kommt es wie in Abbildung 3 dargestellt zu einer Vermarktlichung der Austauschbeziehungen, welche als Move-to-the-Market-Hypothese diskutiert wird (vgl. Picot et al. 2003: 71f)

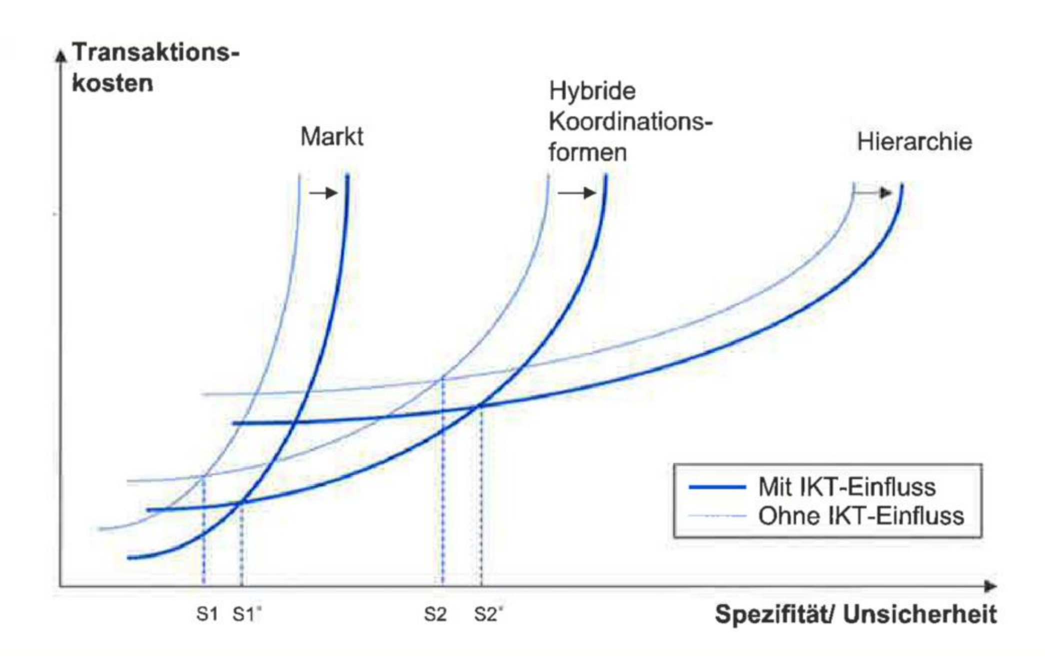


Abbildung 3 Move-to-the-Market
Quelle: Reichwald/Piller 2009: 39

Einsatz findet die Transaktionskostenanalyse beispielsweise bei der Gestaltung der Absatzkanäle. Hierbei ist die Koordinationsform des Marktes dem indirekten Vertrieb über unabhängige Handelsunternehmen gleichzusetzen. Die Hierarchie dem Direktvertrieb unter Verwendung von unternehmenseigenen Vertriebsorganen. Bestehen unterschiedlich starke formelle sowie informelle Bindungen zwischen Händler und Hersteller, entspricht dies der Abwicklung über hybride Koordinationsformen (vgl. Homburg 2016: 210). Somit sind Effizienzüberlegungen anzustellen, ob Direktvertrieb höhere Transaktionskosten anfallen, welche ansonsten als Marge an Handelsunternehmen weitergegeben werden könnten. Komplexe Produkte eignen sich allgemein eher für den Direktvertrieb, da die notwendige Kommunikation die Transaktionskosten erhöht. Auch die Anzahl der Kunden sowie die Bedarfskonzentration spielt eine entscheidende Rolle. Bei einer hohen Anzahl an Kunden, bei welchen zudem Nachfrageverbund vorliegt, die Waren im Verbund und nicht einzelne erwerben, ist der Vertrieb über den Handel Dank der Sortimentsbildungsfunktion vorteilhaft. Eine Rolle spielt auch der monetäre Gegenwert eines Produktes. Produkte mit niedrigem Wert bieten sich daher eher für indirekten Vertrieb an, da die Transaktionskosten einen direkt Vertrieb nicht rentabel machen würden. Außerdem sind auch Effektivitätsaspekte zu bedenken, welche sich aus der Nähe zum Kunden ergeben. Der direkte Kundenkontakt erlaubt eine bessere Kontrolle der Vertriebsaktivitäten, somit Einfluss auf Preis und Verkaufsförderungen zu nehmen. Auch erlaubt eine engere Beziehung zum Kunden die Kundenloyalität zu steigern und kundenbezogene Informationen zu sammeln (vgl. Hombrug 2016: 871f). Die Stellung zwischen Produzenten und Kunden gibt dem Handel eine nicht unwesentliche Marktmacht und lässt ihn damit Einfluss auf die Auswahl der Produzenten und Preise nehmen (vgl. Kotler et al. 2005: 142). Plattformen bilden ein neues Koordinationsprinzip, welches die Organisationsformen des Marktes und der Hierarchie verbindet

(vgl. Pfluger et al. 2018). Damit die Wahl auf den Vertrieb über einen elektronischen Marktplatz fällt, muss dieser also geringere Transaktionskosten vorweisen als der eigene Offline- oder Online-Vertrieb oder das Einschalten eines Handelsmittlers (vgl. Kollmann 2010: 425).

Eine weitere Theorie, welche die Vorteilhaftigkeit der Abwicklung über hybride Koordinationsformen beschreibt, wird als Move-to-the-Middle Hypothese bezeichnet. Somit könne durch wiederholte Durchführung von Transaktionen mit dem gleichen Transaktionspartner die Transaktionskosten auf beiden Seiten weiter gesenkt werden. Für den Lieferanten entstehen Anreize, da dieser durch mittelfriste Verträge seine Produktion abstimmen und sich bezüglich dauerhaft nachgefragten Produkte spezialisieren kann. Für den Nachfrager werden die Kosten für die Suche nach einem neuen Transaktionspartner reduziert, und außerdem profitiert er von den Kostenvorteilen, die der Produzent durch die Spezialisierung erreichen konnte (vgl. Uni Münster 2018). Inwieweit sich dieser Ansatz sich auf einem E-Marketplace in der Lebensmittelwirtschaft anwenden lässt, soll Bestandteil der empirischen Untersuchung werden. Hierbei stellt sich die Frage, ob mittelfristige Lieferantenverträge, über die Lieferung von frischen Lebensmittel des täglichen Bedarfes, als vorteilhaft wahrgenommen werden.

2.3 Blockchain Anwendungen für Plattformen

Wie bereits beschreiben erlauben E-Marketplaces die Transaktionskosten zwischen den Marktparteien zu reduzieren. Daher soll im Folgenden eine Technologie, die Blockchain, dargestellt werden, welche es ermöglicht die Transaktionskosten weiter zu senken (vlg. Tai et al. 2017: 2). Außerdem sollen weitere Anwendungsmöglichkeiten, welche sich aus den zentralen Eigenschaften dieser Technologie ergeben, beschrieben werden.

Condos et al. definiert den Begriff Blockchain als ein elektronisches Register, welches von den Teilnehmern eines verteilten Rechennetzwerks verifiziert und verwaltet wird (vgl. Condos et al. 2016: 2). Verteilte Konsenssysteme ermöglichen es, Geschäftsprozesse in Bereichen der Authentifizierung und Prozessdurchführung ohne vertrauenswürdigen Dritten durchführen zu können. Außerdem erlaubt die Datenstruktur der Blockchain, Transaktionen derartig zu speichern, dass diese im Nachhinein nicht manipuliert oder gelöscht werden können. Hierdurch können in der Blockchain Werte abgebildet werden, deren Zugriffsrechte eindeutig und dauerhaft zwischen Nutzern transferierbar sind. Schließlich lassen sich in der Blockchain Computercodes, sogenannte Smart-Contracs speichern von welchen ein hohes Automatisierungspotential ausgeht (vgl. Prinz/Schulte 2017: 8). Diese beschreiben Programme in welchen Wenn-Dann-Bedingungen festhalten sind. Werden diese erfüllt, wird der Vertrag automatisch ausgeführt. Hierdurch lassen sich die Transaktionskosten reduzieren, da anders als bei traditionellen Verträgen keine zentrale Autorität benötigt wird, um den Vertrag durchzusetzen (vgl. Prinz/Schulte 2017: 19f).

Die erste Anwendung der Blockchain war die Kryptowährung Bitcoin. Bitcoin bildet eine Plattform, welche es ihren Nutzern ermöglicht, digitale Zahlungsprozesse ohne zentrale Instanz abzuwickeln, wodurch die Transaktionskosten drastisch gesenkt werden können.

Durch diese Fähigkeit kommt in der aktuellen Diskussion über die Plattformökonomie die Frage auf, inwieweit die Blockchain-Technologie das Potenzial hat, die heutigen zentral organisierten Plattformunternehmen unter Druck zu setzen oder diese sogar abzulösen (vgl. Engelhardt et al. 2017: 13f). Doch das Potenzial der Blockchain geht weit über den Anwendungsbereich von digitalen Währungen hinaus und lässt sich auf viele weitere Geschäftsbereiche anwenden (Schlatt et al. 2016: 2).

Die Werteinheiten, die in der Blockchain gespeichert sind, werden auch als Token bezeichnet und können unterschiedlichen Zwecken eingesetzt werden. Die wohl offensichtlichste Gebrauchsform ist die Verwendung als Währungstoken, um damit zu bezahlen. Außerdem können Token, wie eine Aktie auch Stimmrecht oder das Recht auf eine Dividende repräsentieren. Hier spricht man von Equity Token. Auch können Asset-Token genannt werden, durch welche sich reale Objekte, beispielsweise durch Verwendung eines QR-Code, digital in der Blockchain darstellen lassen (vgl. Chan 2018).

Den Token kommen eine besondere Bedeutung im Plattform-Ökosystem zu. Diese erlauben den Teilnehmern, welche wesentlich an Wertschöpfung beteiligt selber an dieser teilzuhaben (vgl. De Filippi 2017). Hierbei lösen Währungstoken die Grenzen zwischen Investment- und liquiden Kapital auf. Die Teilnehmer der Plattform, welche mit dem Plattform-nativen Token bezahlt werden, haben also die Wahl, ob sie den Token aus spekulativen Gründen mit einer Aussicht auf Wertsteigerung halten, oder gegen andere Werteinheiten tauschen. Einen Vorteil ergibt sich hierdurch, dass den ersten Teilnehmern einer Plattform, welche noch keinen Nutzen aus Netzwerkeffekten ziehen können, einen Mehrwert durch potentielle Wertsteigerung des Tokens versprochen werden kann. Hierdurch werden die ersten Nutzer zu Promotern der Plattform, da der Wert der von ihnen gehaltenen Token durch ein zunehmendes Nutzen steigt. Somit können Token der Plattform dabei helfen, dass Chicken-Egg Problem zu lösen, auf welches in Kapitel 3.4 genauer eingegangen wird (vgl. Colchester 2018: 36).

Da die Blockchain dafür entwickelt wurde, die Transaktionen zwischen den Teilnehmern eines Netzwerkes zu speichern, lasst diese sich vor allem auch in der Supply Chain einsetzen, um Probleme wie Nachverfolgbarkeit von Produkten sowie die Einhaltung von Regulierungsvorschriften zu lösen (vgl. Deloitte 2017: 4). Eine Forschungsgruppe identifizierte drei Anwendungsbereiche der Blockchain-Technologie bezüglich Lebensmitteltransparenz und -kontrolle. Erstens können digitale Dateien, wie Fotos, Videos und Dokument über die Bedingungen im landwirtschaftlichen Betrieb in verdichteter Form in der Blockchain gespeichert werden. Dies erlaubt Zertifizierungsbehörden eine nachträgliche Überprüfung, bei der sichergestellt ist, dass die Dokumente nicht manipuliert wurden. Außerdem können die zuvor beschriebenen Asset-Token benutzt werden, um den Verlauf einzelner Produkte entlang der Wertschöpfungskette nachzuvollziehen. Auch das Volumen an Produkten, welches zwischen den Teilnehmern einer Wertkette ausgetauscht wird lässt sich mit der Blockchain nachverfolgen. Ein Anwendungsbeispiel hierfür ist, dass nicht mehr Bio-Produkte ver-

kauft werden können als zuvor einer anderen Partei gekauft wurden. Auch kann Zertifizierungsgesellschaft einen Betrieb bewerten und ihm gemäß seiner maximalen Produktionsmenge Token bereitstellen, die die angebotenen Bio-Produkte repräsentieren. Somit kann sichergestellt werden, dass nicht mehr Produkte mit dem Siegel verkauft werden können als Token vorhanden sind (vgl. Axfoundation et al. 2017: 5f).

2.4 Lebensmittelwirtschaft

Die Lebensmittelwirtschaft umfasst alle wirtschaftlichen Aktivitäten, welche mit der gewerblichen Produktion, der Verarbeitung und dem Verkauf von Lebensmitteln in Verbindung stehen. Insgesamt waren 2016 in Deutschland über fünf Millionen Beschäftigte in 700.000 Betrieben in der Lebensmittelwirtschaft tätig. Dieser Wirtschaftszweig ist von mittelständischen Unternehmen geprägt und weist zahlreiche Familienunternehmen auf. Insgesamt ist die Lebensmittelwirtschaft für 167 Milliarden EUR und damit für rund 6% der Wertschöpfung in der deutschen Wirtschaft verantwortlich (BLL 2018).

Deloitte identifiziert insgesamt fünf Stakeholder, die an der Lebensmittelwertkette beteiligt sind. Die erste Gruppe bilden landwirtschaftliche Unternehmen, welche für die Erzeugung von pflanzlichen und tierischen Rohstoffen verantwortlich sind. Die zweite Gruppe bilden Verarbeitungsunternehmen, welche die Rohstoffe in fertige Lebensmittelprodukte verwandeln. Anschließend folgen die Händler, bestehend aus Groß- und Einzelhändlern, welche die Lebensmittel schließlich an die nächste Stakeholdergruppe, die Verbraucher, verkaufen. Die letzte Stakeholder Gruppe bilden Regierungen, NGOs und Zertifizierungsgesellschaften, welche die Lebensmittelkette überwachen und regulieren (vgl. Deloitte 2013: 3).

Die Wertschöpfungskette von Lebensmitteln hat sich in den letzten Jahren zunehmend verkompliziert wodurch im Laufe der Zeit ein wesentlich größerer Prozentsatz der Lebensmittelpreise, für die der Produktion nachgelagerten Aktivitäten anfallen (vgl. Cucagna/Goldsmith 2017: 294). Das United States Department of Agriculture untersuchte im Zeitraum von 1993 bis 2016 den prozentuellen Anteil der jährlichen Lebensmittelausgaben eines US Konsumenten für in den USA produzierten Lebensmittel. Hierbei wurde zwischen dem Farm-Share, dem Anteil der für die Produktion der Lebensmittel, und dem Marketing-Share, welcher nachgelagerte Wertschöpfungsaktivitäten zusammenfasst, unterschieden. Hierbei ist eine Abnahme des Farm-Share zu beobachten. Während dieser 1996 noch 17,6% ausmachte, waren es 2016 nur noch 14,8% womit der Marketing-Share 85,2% der Lebensmittelpreise ausmachte (vgl. USDA 2018). Fraglich ist ob sich der Marketing-Share durch den Einsatz eines E-Marketplace reduzieren lies, und ein größerer Anteil Verkaufspreise in den Herstellungsprozess und somit Qualität der Lebensmittel fließen könnte.

2.4.1 Landwirtschaft

In Deutschland gibt es rund 285.000 landwirtschaftliche Betriebe, die Waren im Gesamtwert von 50 Milliarden Euro produzieren. Hierbei ist die Anzahl der Betriebe seit 1970 um 75% zurückgegangen, wohingegen sich die durchschnittliche Größe mehr als verfünffacht hat.

Auch die Arbeitsweise der Landwirte hat sich seit 1950 stark verändert. Während die Betriebe in der Vergangenheit ein breites Spektrum an verschiedenen Tieren und Pflanzen aufwiesen, spezialisierten sich 86% der heutigen Betriebe entweder auf den Ackerbau oder auf einen Teilprozess der Produktion einer Tierart. Außerdem ist auch ein hoher Grad an Konzentration zu finden. In den Ställen der größten 5% der 49.100 deutschen Schweinebauern leben über ein Drittel der Gesamtheit der deutschen Mastschweine. Dies ist vor allem auch in der Geflügelproduktion zu beobachten. 53% der Eier kommen aus Betrieben mit über 50.000 Hühnern. Arbeitsteilung und Spezialisierung erlauben zwar die Kosten der Produktion zu reduzieren, allerdings entstehen hierdurch auch negative Aspekte, wie vermehrte Tiertransporte, Verringerung der Biodiversität und die Anfälligkeit der Betriebe für Preisschwankungen steigt ebenfalls. Das Einkommen der Betriebe hängt stark von schwankenden Milch- und Fleischpreisen sowie Kosten für Futtermittel, Saatgut, Dünger und Energie ab. Das durchschnittliche Einkommen durch die Haupttätigkeit, dem Pflanzenanbau und der Tierzucht, lag zwischen 2010 bis 2015 bei 38.000 EUR pro mitarbeitenden Familienmitglied. Kleinbetriebe hingegen erwirtschafteten lediglich 14.700 EUR pro Familienmitglied. Da die Leistungen, die Landwirte für die Gesellschaft erbringen, nicht ausreichend vergütet wird, vergibt der Staat Fördergelder, um die Kulturlandschaft zu erhalten (vgl. BMEL 2016: 7ff). In Deutschland gibt es über 20.000 Landwirte, die neben ihrer Haupttätigkeit, durch die direkte Vermarktung von selbst erzeugten Waren wie Wurst, Käse und Gemüse Nebeneinkünfte erzielen (LfL 2018). Auf europäischer Ebene macht der direkte Verkauf von Lebensmittel einen kleinen Teil im Lebensmittelsystem aus. Im Durchschnitt verkaufen 15% der europäischen Kleinbauern (unter 10 Hektar Land) ihre Erzeugnisse direkt an Verbraucher, bei größeren Betrieben (über 10 Hektar) sind es lediglich 3%. Ist zwischen dem Lebensmittelproduzenten und Verbraucher nicht mehr als ein Intermediär eingeschaltet, wird dies von der EU als eine „short food supply chain" definiert. Diese bringt sowohl für den Produzenten als auch für den Verbraucher Vorteile mit sich. Landwirte profitieren von höheren prozentualen Anteilen am Verkaufspreis, die sie wiederum in ihre Betriebe und die Qualität ihrer Produkte investieren können. Verbraucher erhalten frische und erschwingliche Produkte und kennen ihre Lieferanten. Dies sorgt dafür, dass die lokale Wirtschaft gestärkt wird, da auch der Tourismus durch ein starkes lokales Lebensmittelsystem gefördert wird. Außerdem hat es einen positiven Einfluss auf die Umwelt, da bei lokal produzierten Lebensmittel weniger Pestizide und Dünger verwendet werden, Energie für Transport und Lagerung gespart wird und weniger Verpackung notwendig ist (vgl. Augère-Granier 2016: 2ff).

2.4.2 Verarbeitendes Gewerbe

Etwa 84% der in der Landwirtschaft produzierten Lebensmittelrohstoffe werden von der Lebensmittelindustrie zu rund 170.000 Produkten weiterverarbeitet. Mit über 5.900 Betrieben und 171 Milliarden Umsatz macht die Lebensmittelindustrie zum wichtige Bestandteil der deutschen Wirtschaft aus. Bedeutende Teilbranchen sind hierbei die Fleisch- und Wurst-, Milch- sowie Süß- und Backwarenindustrie. Kleinere Betriebe wie Metzgereien und Bäcker

mit weniger als 20 Mitarbeitern werden als Lebensmittelhandwerker bezeichnet. Den wichtigsten Absatzkanal der Ernährungsindustrie bildet der Lebensmitteleinzelhandel, gefolgt von dem Außerhausmarkt wie Gastronomiebetriebe (vgl. BVE 2017).

2.4.3 Lebensmittelhandel

Der Markt des Lebensmitteleinzelhandels ist in den letzten Jahren moderat mit einem durchschnittlichen Wachstum von 2.1% in dem Jahren 2013-2017 auf 213,2 Milliarden Euro angewachsen. Die fünf größten Akteure, Edeka, REWE, die Schwarz Gruppe, Aldi und Metro machen rund 72% des Gesamtumsatzes aus. Der Wettbewerb zwischen den Unternehmen ist hoch auf Grund geringer Produktdifferenzierung und geringen Wechselkosten der Kunden. Daher ist außer bei spezialisierten Händlern eine Differenzierung über den Preis anzutreffen (vgl. MarketLine 2018: 7-18).
Die hohe Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels führt zu einer starken Verhandlungsmacht im Einkauf. Somit entsteht, um die begrenzte Anzahl an Plätzen auf den Listungen der Lebensmitteleinzellhändler, eine intensive Wettbewerbssituation zwischen den Landwirten. Der stationäre Handel bildet im Lebensmitteleinzelhandel dabei den bedeutendsten Absatzkanal (BVE 2018: 32). Der Online-Handel von Lebensmitteln in Deutschland macht dabei mit 1,5% nur einen Bruchteil des gesamten Lebensmittelumsatzes aus. Allerdings wird von einem großen Potential ausgegangen. In den letzten Jahren verzeichnete der Markt für den Online-Lebensmittelhandel Wachstumsraten über 10% und steht nach Aussage der Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers kurz vor dem Durchbruch (vgl. PwC 2018: 2). Als Voraussetzungen für den Online-Verkauf von Lebensmitteln wird neben den benötigten Informations- und Kommunikationstechnologien besonders temperaturgeführte Logistik gesehen, die für die Aufrechterhaltung der Kühlkette von Lebensmitteln benötigt wird (vgl. Azgün 2018).
Eine Untersuchung der Verbraucherzentrale identifizierte rund 822 Online-Lebensmittelhändler im deutschen Markt, von denen 179 auch Frischeprodukte anbieten. Zu Frischeprodukten zählen allgemein verderbliche Lebensmittel wie Fleisch, Milchprodukte, Obst und Gemüse, deren Haltbarkeit auch bei Kühlung begrenzt ist (vgl. Verbraucherzentrale Brandenburg e. V 2017: 12-16).

2.4.4 Verbraucher

Das Konsumklima für Lebensmittel in Deutschland um 2% auf 22.992 Euro in 2017 gestiegen. Hierbei gaben die Verbraucher mehr Geld für hochwertige Lebensmittel aus. Die Gesellschaft für Konsumforschung untersuchte die Trends auf dem deutschen Lebensmittelmarkt. Hierbei wurde festgestellt, dass die deutschen Verbraucher sich vorwiegend gesund ernähren wollen. Hierbei stehen Frische und Qualität der Lebensmittel im Vordergrund. Verbraucher wünschen sich außerdem vor allem mehr Informationen über den Herstellungsprozess und Zutaten. Damit die bereitgestellten Informationen zum Wettbewerbsvorteil werden, müssen sie an den Bedürfnissen des Verbrauchers orientiert sein, aussagekräftig und wahrheitsgemäß (vgl. BVE 2018: 6ff).

In einer Studie von Deloitte 2016 wurden die Einflussfaktoren beim Lebensmittelkauf untersucht. Zu den traditionellen Faktoren wie dem Preis, Geschmack und der Bequemlichkeit gewinnen neue Faktoren, wie Gesundheit, Sicherheit, soziale Auswirkungen und Erlebnis zunehmend an Bedeutung. Gesundheitsaspekte beziehen sich beispielsweise auf die biologische Produktion und allgemeine Nährwerte. Sicherheitsaspekte beziehen sich auf klare Kennzeichnung und beispielsweise das Vorhandensein von Zusatzstoffen. Soziale Auswirkungen beziehen sich auf regionale Beschaffung, Nachhaltigkeit und Tierwohl. Der Faktor Erlebnis beschreibt beispielsweise das Design von Läden oder Service beim Einkauf. Als übergeordneter Faktor wird die Transparenz gesehen. Die Studie fand heraus, dass Verbraucher, für die vor allem die neue Faktoren relevanter sind eher digitale Medien benutzen um Informationen über Produkte zu bekommen. Außerdem wurde festgestellt, dass vor allem die Kundengruppe der Millenniums kein Vertrauen in große Lebensmittelunternehmen haben (Deloitte 2016: 2ff).

Auch die Regionalität ist ein Trend bei den Verbrauchern. Laut einer Umfrage bevorzugen zwei Drittel der Befragten regionale Lebensmittel, da diese frischer und ausgereifter wahrgenommen werden, diese ihren Erzeugern in der Umgebung vertrauen und unterstützen wollen (vgl. BLE 2018). Generell wird mit lokalen Einkauf höhere Qualität in Verbindung gebracht. Eine Studie von 2016 von Eurobarometer ergab, dass vier von fünf Verbrauchern der Meinung sind, die Rolle der Bauern in der Lebensmittelkette sollte gestärkt werden (vgl. Augère-Granier 2016: 2).

Außerdem ist eine steigende Akzeptanz der Verbraucher, Lebensmittel online einzukaufen, zu beobachten. In einer Befragung von 1000 deutschen Verbrauchern gaben rund 40% an, in den kommenden 12 Monaten einen Online-Einkauf von Lebensmitteln zu planen. Etwa 15% gaben an, bereits online zu kaufen. Als wichtigste Aspekte beim Onlinekauf von frischen Nahrungsmitteln wurden die Liefergeschwindigkeit und -kosten sowie das Sortiment und das Preisniveau der Lebensmittel im Vergleich zum stationären Handel genannt (vgl. PwC 2018: 2-9).

Die Unternehmensberatung A.T. Kearney untersuchte Gründe, warum britische Verbraucher bereits eher Lebensmittel online einkaufen als deutsche. Die Kundenzufriedenheit mit dem stationären Handel ist in beiden Ländern ähnlich hoch. Länderspezifische Unterschiede ergeben sich vor allem beim Konsumentenverhalten. Während in Großbritannien 45% der Verbraucher ihre Einkäufe im Voraus planen, sind es in Deutschland lediglich 24%. Somit kann der stationäre Handel nicht nur durch Zufriedenheit punkten, sondern erfüllt auch den Faktor der Spontanität. Für Online-Lebensmittelhändler bedeutet das, dass diese an verkürzten Lieferzeiten arbeiten und sich tendenziell auf Kundengruppen, die ihren Einkauf vorausplanen, ausrichten sollten. Als wesentliche Gründe, nicht online einzukaufen, wurde neben der Zufriedenheit mit vorhanden Einkaufsalternativen vor allem die fehlende Möglichkeit, die Ware zuvor zu sehen oder anfassen zu können, genannt. Auch die Versandkosten und ungewisse Produktqualität wurden als Hindernisse benannt. Ein Faktor für

fortgeschrittenen Erfolg in Großbritannien kann auch das zusätzliche Serviceangebot genannt werden. So bietet Tesco, der größte britische Lebensmittelhändler an, individuelle Ernährungspläne zu erstellen und dafür benötigte Zutaten automatisch zu liefern. Außerdem wird eine Komfortfunktion angeboten, bei der eine automatische Zusammenstellung regelmäßig bestellter Produkte erfolgt. Auch steht eine Preisvergleichsfunktion mit anderen Wettbewerben zu Verfügung sowie eine online/offline Integration, bei der die Waren auch in der Filiale abgeholt werden können. Weiterer Unterschied ist, dass britische Einzelhändler eine Premium-Mitgliedschaft anbieten, bei der durch das Zahlen eines festen Mitgliedbetrages die Lieferkosten reduziert werden. Dies führt dazu, dass die Kunden das Angebot eines bestimmten Anbieters häufiger und intensiver nutzen und die Kundenbindung steigt (vgl. Warschun et al. 2016:3ff). Da diese Zusatzleistungen sich möglicherweise auch als Erfolgsfaktoren des E-Marketplace herausstellen, soll dies anschließend Bestandteil der empirischen Untersuchung sein.

2.4.5 Regierungen, NGO und Zertifizierungsgesellschaften

Da Lebensmittel einen direkten Einfluss auf die Gesundheit und damit Leistungsfähigkeit der Bürger und somit der gesamten Wirtschaft eines Landes haben, ist es Aufgabe des Staates, die Sicherheit dieser zu gewährleisten (vgl. Pandya 2012: 219f). Dies wird in Deutschland durch gesetzliche Vorschriften, Lebensmittelkontrollen und Kennzeichnungspflichten geregelt und überwacht. Die Lebensmittelkennzeichnung soll den Verbraucher schützen und diesen durch Informationen über Eigenschaften und Inhaltstoffe die Kaufentscheidung erleichtern. Hierbei wird zwischen freiwilligen und Pflichtangaben unterschieden. Zu den Pflichtangaben gehört beispielweise die europaweite einheitliche Lebensmittelkennzeichnung bezüglich Nährwerte und Allergene, sowie die Herkunftsangaben von tierischen Produkten (vgl. BMEL 2018a). Freiwillige Kennzeichnungen liefern zusätzliche Informationen über die Qualität oder Herkunft eines Produktes. Hierbei gibt es eine Vielzahl verschiedener Gütesiegel (vgl. BMEL 2018b). 2001 wurde das staatliche Bio-Siegel eingeführt, um den Verbrauchern die Auswahl beim Einkauf zu erleichtern. Lebensmittel, die mit dem Bio-Siegel gekennzeichnet sind, müssen nach EU-Rechtsvorschriften Mindeststandards erfüllen, welche von privaten Stellen kontrolliert werden. Kaufmotive für Bio-Produkte sind daher bessere Qualität, Gesundheit, sowie artgerechte Tierhaltung und Umweltschutz (vgl. BLE 2016: 3). Inwieweit diese Kriterien erfüllt werden, ist allerdings fraglich. Bio sollte der Gegenentwurf zur industriell betriebenen Landwirtschaft sein. Um den gestiegenen Bedarf an Bioprodukten gerecht zu werden, werden zum Beispiel in Almería in Spanien mehr als 40.000 Gewächshäuser betrieben. Durch den extensiven Anbau ist der Grundwasserspiegel drastisch gesunken, wodurch Meerwasser in die oberen Bodenschichten drückt und diese versalzt. Dazu kommt noch, dass das Bio-Gemüse zum Großteil in Plastik verpackt aus dem Ausland kommt, wodurch die Umwelt durch den Verpackungsmüll und lange Transporte belastet wird. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass Kontrollen nicht ausreichend durchgeführt werden, wodurch es zu Betrugsfällen kommen kann, in welchen herkömmlich produzierte Produkte als Bio-Produkte ausgegeben werden. Ein Beispiel hierfür bildet der

Fall des Heinrich Tiemann, der durch den Verkauf von nicht-Bio-Eiern als Bio-Eier zwischen 2007-2011 einen Mehrgewinn von rund 13,5 Millionen Euro erzielen konnte (vgl. Läsker 2016). Auch der Begriff der artgerechten Tierhaltung durch EU-Mindeststandards ist ein dehnbarer Begriff. Hierbei können bis zu 20.000 Hühner in einem Stall gehalten werden und auch existieren keine Vorschriften über die maximale Zeitdauer von Tiertransporten (vgl. Thiel 2017).

3 Erfolgsfaktoren und Hindernisse

3.1 Schlüsselinteraktion

Nachdem im ersten Teil der Arbeit ein Überblick über die grundlegenden Eigenschaften von Plattformen, der Blockchain-Technologie sowie über die Stakeholder der Lebensmittelwirtschaft gegeben wurde, soll nun in diesem Teil die Erfolgsfaktoren und Hindernisse eines E-Marketplace in der Lebensmittelwirtschaft untersucht werden. Hierzu wird zunächst die Schlüsselinteraktion bestimmt.

Ausgangspunkt bei der Entwicklung einer Plattform bildet die Bestimmung der Schlüsselinteraktion. Diese beschreibt die zentrale Aktivität, den Austausch derartig relevanter Werteeinheiten, welche für die Teilnehmer der Plattform den wesentlichen Grund bilden, die Plattform zu nutzen. Anschließend sollen Komponenten, welche diese ermöglichen, festgelegt werden. Hierzu gehören zu einem die Teilnehmer, welche sich in Anbieter und Nachfrager unterteilen lassen. Außerdem zählen hierzu die auszutauschenden Werteinheiten, Informationen, Gütern und Währungen sowie die Filter, welche den Nachfragern ermöglichen, aus allen Angeboten, die für sie relevanten zu selektieren. Auch wenn die Plattform sich im Laufe der Zeit verändert und weitere Teilnehmer und Interaktionen hinzukommen bleibt die Schlüsselinteraktion bestehen. Bei der Entwicklung dieser muss beachtet werden, dass die Teilnehmer ihre Rollen im Laufe der Zeit wechseln können und somit auch Nachfrager zu Anbietern werden können (vgl. Parker et al. 2017: 48ff).

Im Rahmen der Arbeit soll als Schlüsselinteraktion der Kauf von frischen Lebensmitteln direkt von kleinen regionalen Landwirten festgelegt werden. Dies begründet sich aus den zuvor beschrieben Trends der Verbraucher, regionale und frische Produkte mit hoher Qualität einkaufen zu wollen sowie dem Wunsch nach mehr Transparenz. Außerdem würde dies kleine Landwirte einen weiteren Absatzkanal bieten, wodurch ihre Einkommenssituation verbessert werden könnten.

Im Folgenden sollen die zentralen Erfolgsfaktoren bei der Implementierung eines E-Marketplace beschreiben werden.

Grundvorrausetzung für eine erfolgreiche Implementierung eines E-Marketplace bildet eine gewisse Kapitalbasis, um diesen in der Anlaufphase finanzieren zu können. Einen weiteren Erfolgsfaktor stellen die Systeme der Plattform dar, welche den Transaktionsprozess unterstützen. Außerdem erfolgsrelevant ist das Management, welches strategische Entscheidungen und Marketingmaßnahmen treffen muss, um Teilnehmer auf die Plattform zu locken und einen gewissen Bekanntheitsgrad in der Branche zu erzielen (vgl. Kollmann 2013: 548f).

3.2 Zielmarktanalyse

Bevor mit der Planung der Implementierung begonnen werden kann, sollte untersucht werden, ob die äußeren Rahmenbedingungen der anvisierten Branche überhaupt grundle-

gende Erfolgsvoraussetzungen für den Einsatz eines elektronischen Marktes erfüllen. Hierbei sind die Struktur der Branche, die Ineffizienz bestehender Transaktionsprozesse sowie die Beschaffenheit der auszutauschenden Objekte erfolgsrelevant. Eine Branche eignet sich für die Implementierung eines E-Marketplace, wenn sie fragmentiert ist, also sowohl viele Anbieter als auch Nachfrager vorhanden sind, sowie eine geringe Konzentration vorweist, die einzelnen Anbieter also einen geringen relativen Marktanteil haben. Vor allem in einem intransparenten Markt, in dem es für die Nachfrager schwer ist, zu erfahren, welcher Anbieter was und wie produziert, kann ein E-Marketplace einen Mehrwert generieren. Weist der Zielmarkt bereits hohe Online-Durchdringung auf ist dies ebenfalls vielversprechend, da der Marktplatz somit durch bestehende Schnittstellen angebunden werden kann. Bezüglich der Prozesse ist ein E-Marketplace erfolgsversprechend, wenn der traditionelle Transaktionsprozess Ineffizienzen, vorwiegend in der Informationsphase, aufweist. Zuletzt liefert das Objekt und dessen virtuelle Beschreibbarkeit Aufschluss über die Erfolgschancen einer Handelsplattform. Neben den zuvor genannten Faktoren ist auch das Wettbewerbsumfeld zu betrachten. Hierbei wird das Vorhandensein, Dominanz und Akzeptanz von Wettbewerbern untersucht. Zuletzt muss das Profitpotenzial überprüft werden, bei dem die Größe des Marktes sowie das Transaktionsvolumen wichtige Faktoren sind (vgl. Kollmann 2013:550f).

Wie bereits beschrieben, handelt es sich bei den von Landwirten betriebenem Lebensmitteleinzelhandel um eine fragmentierte und wenig konzentrierte Branche. Weiterhin ist davon auszugehen, dass dieser Markt als weitestgehend intransparent wahrgenommen wird. Dies soll allerdings auch in der folgenden empirischen Untersuchung abgefragt werden. Die Online-Durchdringung ist hingegen auf beiden Seiten äußerst gering einzuschätzen. Wie zuvor erwähnt, macht der Online-Handel von Lebensmitteln in Deutschland nur einen geringen Bruchteil des Gesamtumsatzes des Lebensmitteleinzelhandels aus. Eine Studie von Ernst & Young 2017 ergab, dass nur 16% der Deutschen Lebensmittel auch online einkaufen (vgl. Ernst & Young 2017: 6). Auf der Anbieterseite fällt die Online-Durchdringung noch deutlich geringer aus. Das Magazin Food&Farm listet insgesamt 32 Online-Hofläden in Deutschland (vgl. Food&Farm 2018). Durch eigene Recherchen konnten zwar noch weitere Landwirte mit Online-Vertrieb identifiziert werden, allerdings ist davon auszugehen, dass diese eher die Ausnahme bilden. Somit ist auf beiden Seiten eine geringe Online-Durchdringung vorzufinden, was sich als Hindernis bei der Implementierung darstellt. Auf Ineffizienzen in der Informationsphase weist auch der Wunsch der Verbraucher nach mehr Transparenz hin. Außerdem ergab eine Untersuchung bezüglich des Vertrauens der Verbraucher in das Bio-Siegel, dass nur 6% der Befragten ein starkes, 35% eher geringes und jeweils 11% sehr geringes und kein Vertrauen haben (vlg. PwC 2017: 11). Somit kann davon ausgegangen werden, dass Ineffizienzen in der Informationsphase vorliegen, welche möglicherweise durch den Einsatz eines E-Marketplace reduziert werden könnten. Dies soll ein Bestandteil der folgenden empirischen Untersuchung werden. Die nur eingeschränkte mediale Beschreibbarkeit von Lebensmitteln stellt sicherlich ein weiteres Hindernis dar. Wie bereits beschrieben, stellt die fehlende Möglichkeit der realen Begutachtung von Lebens-

mitteln ein zentrales Hindernis am Online-Handel dar. Fraglich ist, wie gut sich dieses Hindernis durch Informationssubstitute, wie beispielsweise Bewertungen und Rezessionen, ausgleichen lässt.

Das Wettbewerbsumfeld im Lebensmittel-Onlinehandel kann als stark umkämpft beschrieben werden (vgl. MarketLine 2018: 18). Neben zahlreichen kleinen Online-Shops kämpfen etablierte stationäre Anbieter wie Rewe und Edeka und seit vergangenen Jahr auch der amerikanische E-Marketplace Amazon um Marktanteile im Lebensmittel-Onlinehandel (vgl. Bakir 2018). Beim Online-Handel von frischen Lebensmitteln ist vor allem das Vertrauen, welches die Verbraucher dem Händler entgegenbringen, ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz. Auf die Frage, bei welchem Anbieter die Teilnehmer frische Lebensmittel online einkaufen würden, ergab sich, dass 35%/24% der Teilnehmer frischen Lebensmittel im Onlineshop ihres bevorzugten stationären Lebensmittelhändlers/Discounters beziehen würden. Bei einem reinen Online-Händler hingegen sind dies nur 8%, ist dieser neu auf den Markt sind es lediglich 1% (vgl. PwC 2018: 6). Fraglich ist die Akzeptanz der Verbraucher von Landwirten als Online-Lebensmittelhändler. Es ist zu untersuchen, durch welche Maßnahmen der Marktplatzbetreiber das Vertrauen der Verbraucher in die Landwirte bestärken kann.

Wie bereits beschrieben weist der Lebensmitteleinzelhandel eine Marktgrößte von 213,2 Milliarden Euro auf. Somit handelt es sich um einen großen Markt und es kann von ausreichendem Profitpotenzial ausgegangen werden. Betrachtet man den deutschen Lebensmittel-Online-Markt im Vergleich zu europäischen Nachbarländern, lässt sich hier deutliches Potential erkennen. Der britische Markt für Online-Lebensmittel bildet dabei den am weitest entwickelten. Rund 4,5% des Gesamtumsatzes fällt bereits auf den Online-Handel und liegt damit weit vor den europäischen Nachbarn. (vgl. Warschun et al. 2016: 2f). Somit ist das Potenzial als sehr hoch einzuschätzen.

3.3 Kapital

Das Beschaffen von Kapital stellt eine der wichtigsten Funktionen der Gründer und des Managements da. Hierbei kann zunächst Anfangskapital aus eigenen Ersparnissen verwendet werden. Sind diese erschöpft muss zusätzliches Kapital akquiriert werden. Traditionelle Möglichkeiten hierfür sind beispielsweise Inkubatoren, welche neben einem eher kleineren Kapitalzuschuss vor allem auch unterstützende Dienstleistungen anbieten. Kapital in Form von Krediten von Banken zu erhalten ist meist schwierig für Unternehmen, welche nur geringe Umsätzen vorweisen können. Außerdem gibt es die Möglichkeit der Kapitalbeschaffung über einen Angle Investor, eine wohlhabende Person, welche privat in das Unternehmen investiert. Eine andere Möglichkeit einen E-Marketplace zu finanzieren, ist über Venture-Capital Investoren. In einem Initial Public Offering (IPO) werden die Anteile des Unternehmens an Investoren verkauft, wobei der Gründer weitestgehend die Kontrolle über das Unternehmen verlieren kann. Eine moderne Methode der Finanzierung bildet

Crowdfunding. Hierbei können Crowdfunding-Plattformen wie Kickstarter oder Indiegogo genutzt werden, um Kapital im Internet anzusammeln (Laudon/Traver 2014: 68f).

Eine besondere Art des Crowdfundings und Alterative zur traditionellen Finanzierung durch Venture Capital wird durch die Blockchain-Technologie ermöglicht. Diese wird als Initial Coin Offering (ICO) bezeichnet und beschreibt die Herausgabe und den Verkauf eines neuen Tokens. Anders als bei einem IPO, muss der verkaufte Token nicht zwangsläufig Eigentumsrechte repräsentieren. Dieser kann auch lediglich als Währungstoken zum Gebrauch auf der Plattform eingesetzt oder aus spekulativen Gründen gehalten werden. Gegenüber einem IPO weist ein ICO den Vorteil auf, dass dieser deutlich günstiger ist und die Gründer des Unternehmens die Kontrolle behalten. Außerdem kann ein ICO auch gleichzeitig als Rekrutierungsmaßnahme neuer Teilnehmer der Plattform verstanden werden, da diese den gekauften Token dann später auf der Plattform nutzen können. Nachteil eines ICO hingegen ist die hohe Unsicherheit durch noch nicht ausgereifte Regulierungen (vgl. Dhillon et al. 2017: 185-190).

3.4 Systeme und Prozesse

Die Systeme bilden das Herz einer Plattform und unterstützen sämtliche Prozesse, die mit der Koordination des Leistungsaustauschs verbunden sind (vgl. Kollmann 2010: 391). Da die Bereitschaft der Marktparteien, eine Transaktion über E-Marketplace abzuwickeln, maßgeblich von dem damit verbundenen Aufwand abhängig ist, müssen diese auf die spezifischen Bedürfnisse der Akteure zugeschnitten sein, um eine möglichst effiziente und einfache Bedienbarkeit zu ermöglichen (vgl. Otto/Beckmann 2001: 351f). Bei den Anbietern liegt der Fokus auf dem Einstellen und Verwalten der Informationen bezüglich der angebotenen Produkte. Dieser Prozess darf nicht zur aufwendigen und kostspieligen Aufgabe werden, da die Anbieter sonst keinen Vorteil gegenüber anderen Vertriebswegen erzielen können (vgl. Kollmann 2010: 394). Um ein effizientes Einpflegen, Austauschen und Aktualisieren von Produktdaten bezüglich Faktoren wie Verfügbarkeit und Lieferzeit zu gestatten, sind kompatible Schnittstellen zwischen Systemen der Anbieter und des E-Marketplace Voraussetzung. Man spricht von einer systemseitigen Integrationsfähigkeit, die eine automatisierte Übermittlung von Marktdaten erlaubt. Hierbei spielt beispielsweise die Anbindung an ERP-Systeme der Anbieter eine wichtige Rolle. Auch eine prozessbezogene Integration, die eine effiziente Verknüpfung der Prozesse wie der Übermittlung von Bestellungen und Rechnungen ermöglicht, muss gegeben sein (vgl. Otto et al. 2000: 78).

Inwieweit kleine landwirtschaftliche Betriebe mit Direktvertrieb über Systeme verfügen, welche sich integrieren lassen, soll im Weiteren empirisch untersucht werden.

Bei den Nachfragern ist vor allem die Suchfunktionalität, die es ermöglicht, den Produktkatalog des Marktplatzes nach relevanten Angeboten zu durchsuchen und diese zu vergleichen, von entscheidender Bedeutung. Eine aussagekräftige Produktklassifizierung beeinflusst unmittelbar die Akzeptanz eines E-Marketplace bei den Nachfragern. Grundsätzlich

stehen verschiedene Klassifizierungssysteme zu Auswahl, wie beispielsweise nach Produkteigenschaften oder Region des Verkäufers (vgl. Otto/Beckmann 2001: 353). Aufgabe der E-Marketplace-Betreiber ist es also, entscheidungsrelevante Klassifizierungen von Produkten und Anbietern bereitzustellen. Denkbar wären Aspekte der Tierhaltung sowie der Standort des Landwirtes. Welche Informationen der Verbraucher bezüglich tierischen Lebensmitteln wichtig sind und somit als Klassifizierungssysteme zur Auswahl kommen könnten, soll im Weiteren Teil der Untersuchung sein.

Erfolgsrelevant ist auch die Qualität des Online-Katalogs. Für eine hochwertige Präsentation der Waren ist eine Mischung aus Texten, Bildern, Animationen und Videos für die Nachfrager bereitzustellen (vgl. Gerst 2002: 61).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine intuitive und nutzerfreundliche Benutzeroberfläche zu den Erfolgsfaktoren des E-Marketplace gehört. Hierbei sollte die Benutzung des Systems für beide Seiten so umstandslos wie möglich sein und bestenfalls zu einem vergnüglichen Erlebnis werden. Eine benutzerfreundliche Menüführung erlaubt es, die Prozesskosten für den Käufer weiter zu reduzieren, wodurch die Wahrscheinlichkeit einer Transaktion steigt (Kollmann 2001: 112).

Hierbei sollten verschiedene Bedienungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden. Um die Prozesskosten weiter zu senken, könnte eine Sprachsteuerungsfunktion implementiert werden. Studienergebnisse ergaben, dass 82% der Voice-Commerce-Nutzer in den nächsten 12 Monaten planen, frische Lebensmittel auch online zu kaufen, womit diese weit über dem Durchschnitt der befragen Personen lagen (vgl. PwC 2018: 2).

Wie bereits beschrieben, unterstützen die Systeme den marktlichen Austauschprozess der Teilnehmer. Als grundsätzliches Erfolgskriterium für einen E-Marketplace gilt es, dass dieser einen kommunizierbaren Mehrwert gegenüber realen Handelswegen vorweisen muss (vgl. Kollmann 2013: 457). Der Marktplatz kann seinen Teilnehmern neben einem Effizienznutzen auch einen emotionalen und sozialen Nutzen bieten. Ein Effizienznutzen ergibt sich durch eine Reduzierung der Prozesskosten und -zeit. Ein sozialer Nutzen kann durch die Ermöglichung von Interaktionen mit anderen Marktplatzteilnehmern und ein emotionaler Nutzen durch ein überlegenes Benutzungserlebnis oder dem Image, welches mit dem Verwenden der Plattform verbunden ist, erzeugt werden (vgl. Täuscher/Laudien 2017: 3).

Zunächst soll auf mögliche Effizienzgewinne, die durch die Abwicklung von Transaktionen über die Systeme des E-Marketplace ermöglicht werden, eingegangen werden. Hierfür sollen die Phasen des Transaktionsprozesses dargestellt und die einzelnen Phasen auf mögliche Vor- und Nachteilen untersucht werden. Im anschließenden Kapitel soll auf den Möglichkeiten des E-Marketplace, einen sozialen und emotionalen Nutzen zu generieren, eingegangen werden.

Wie in Abbildung 4 dargestellt, lässt sich der Transaktionsprozess in die Phasen der Informationssuche, Vereinbarung, Abwicklung und des After-Sales unterteilen. Abhängig von

den Eigenschaften des gehandelten Gutes lassen sich die einzelnen Phasen unterschiedlich gut durch die elektronischen Systeme des E-Marketplace unterstützen. Erfolgsentscheidend ist hierbei, inwieweit sich die gesamten Transaktionskosten durch die Abwicklung der Austauchprozesse über die Plattform reduzieren lassen (vgl. Picot et al. 2003: 356).

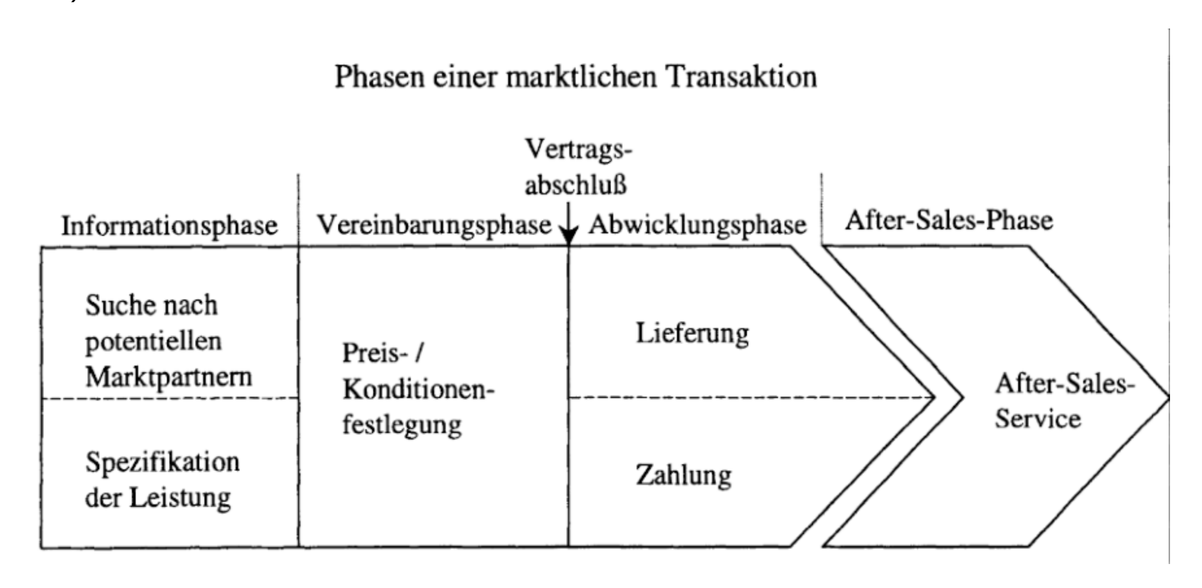


Abbildung 4 Phasen einer marktlichen Transaktion
Quelle: Picot et al. 2003: 356

Die Informationsphase lässt sich allgemein gut von den Systemen des E-Marketplace unterstützen. Filter erlauben den Nachfragern einen effizienten Vergleich über potentiell relevante Anbieter, deren Produkte und Preise, wodurch die Kosten, die bei der Suche und Bewertung eines relevanten Angebots entstehen, deutlich reduziert werden (vgl. Picot et al. 2003: 339). Eine wesentliche Aufgabe eines E-Marketplace ist es, durch das Bereitstellten von Informationen Vertrauen zwischen den Teilnehmern herzustellen. Hierbei spielen Bewertungssysteme eine entscheidende Rolle. Diese können einerseits auf den Bewertungen der Kunden beruhen, andererseits kann auch der Marktplatzbetreiber selbst die Anbieter nach standardisierten Verfahren bewerten (vgl. Täuscher/Laudien 2017: 3). Inwieweit sich die Kosten in der Informationsphase reduzieren lassen, hängt von den informationsökonomischen Eigenschaften eines Gutes ab. Hierbei lassen sich Güter nach Such-, Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften charakterisieren. Die Qualität von Gütern, welche vorwiegend Sucheigenschaften vorweisen, lässt sich bereits vor dem Kauf durch gegebene Informationen vollständig bewerten. Erfahrungseigenschaften können hingegen erst nach dem Kauf oder Verbrauch bewertet werden, Vertrauenseigenschaften können vom Käufer grundsätzlich gar nicht bewertet werden. Nur wenige Güter lassen sich genau einer Eigenschaft zuordnen, meist bilden sie eine Kombination aus den oben genannten Eigenschaften und sind stark von der subjektiven Wahrnehmung des Nachfragers abhängig. Besonders eignen sich Güter für den elektronischen Handel, welche vorwiegend Sucheigenschaften aufweisen. Allerdings können sich auch komplexere Produkte eignen, wenn Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften durch Informationssubstitute ausgeglichen werden können

(vgl. Sänger 2013: 38 zit. n. Weider/Adler 1995: 33). Hierbei kann zwischen leistungsbezogenen Informationssubstituten, wie dem Preis eines spezifischen Produktes, der Bewertung anderer Käufer oder Garantie sowie leistungsübergreifenden Informationssubstitute, wie der Händlermarke oder Gütesiegeln und Zertifikaten, unterschieden werden. Diese lassen sich grundsätzlich gut medial abbilden und reduzieren das mit dem Online-Kauf verbundene Risiko (vgl. Schröder 2012: 340).

In einer Studie von Ernst & Young haben 83% der Befragten angegeben, frische Lebensmittel nicht online zu kaufen, da sie diese nicht zuvor durch Sinneseindrücke, wie Sehen, Riechen und Fühlen, bewerten können (vgl. Wagner/Wiehenbrauk 2014: 8).

Da sich diese realen Sinneseindrücke nicht virtuell von den Systemen des E-Marketplace abbilden lassen, stellt dies ein Hindernis für den elektronischen Handel mit Lebensmitteln dar. Inwieweit sich allerdings die Qualität von frischen Lebensmitteln, vor allem von tierische Produkte wie Eiern, Fleisch und Milch, vor dem Kauf/Verzehr oder überhaupt bewerten lassen, hängt wohl auch von den Qualitätskriterien ab, die Verbraucher an diese Lebensmittel stellen. Im empirischen Teil soll die Akzeptanz von Informationssubstituten wie Online-Rezessionen abgefragt werden. In der Lebensmittelwirtschaft eingesetzte Informationssubstitute, um Vertrauenseigenschaften auszugleichen, bilden wie zuvor beschrieben, Gütesiegel, die dem Verbraucher zusätzliche Informationen über die Qualität oder Herkunft eines Produktes geben. Diese weisen allerdings den Nachteil auf, dass es zu Betrugsfällen kommen kann, bei denen zum Beispiel fälschlicherweise Produkte als Bio-Produkte ausgewiesen werden. Hierbei könnte der E-Marketplace eine Blockchain gestützte und fälschungssichere Zertifizierungsmaßnahme anbieten um das Vertrauen der Teilnehmer zu erhöhen.

In der Vereinbarungsphase treten die potentiellen Käufer mit den relevanten Anbietern in Kontakt, um Konditionen und Leistungsspektrum zu klären, Preise zu verhandeln und zum Vertragsabschluss zu kommen. Grundsätzlich lässt sich zwischen einem Online-Katalog-Prozess, bei der Nachfrager ein Angebot zum Festpreis aus dem Katalog auswählt, Online-Request-Prozess, bei dem Anbieter auf die Wünsche der Nachfrager Angebote machen können, was bei spezialisierten Nachfragewünschen sinnvoll ist, und Online-Auction-Prozess, in denen Waren versteigert werden, unterscheiden (vgl. Movahedi et al. 2012: 20f). Welcher Prozess im E-Marketplace eingesetzt wird, ist im Einzelfall zu entscheiden. Am wahrscheinlichsten scheint ein Katalogprozess, allerdings wäre bei besonders begehrten Produkten auch eine Auktion denkbar.

In der Abwicklungsphase kommt es zur Erfüllung der Vertragspflichten. Hier findet die Übertragung der Eigentumsrechte sowie die Überführung des Gutes in die Einflusssphäre des Nachfragers im Austausch für die Zahlungsmittel statt. Dabei entstehen Kosten für die Abwicklung des Warenaustausches sowie die Übermittlung der Zahlungsmittel. Aufgabe des Marktplatzbetreibers ist es, die entstehenden Kosten zu minimieren und für einen reibungslosen Ablauf zu sorgen (Kollmann 2013: 480f).

Bei der Lieferung von Lebensmitteln ist verschiedene Distributionskonzepte, wie der zentrallagerbasierten oder filialbasierten Auslieferung- sowie der Lieferung an eine Sammelstelle oder einen Wunschort, zu unterscheiden (vgl. Ziemßen 2018). Außerdem muss zwischen Eigenversand oder Lieferung durch einen externen Anbieter abgewogen werden. Vor allem die Lieferung stellt bei frischen Lebensmitteln die größte Herausforderung dar, da gemäß DIN-Vorschriften die Kühlkette nicht unterbrochen werden darf, um die Vermehrung von Bakterien in Grenzen zu halten. Bei 32 Testkäufen bei Lebensmittelonline-Händlern der Verbraucherzentrale Brandenburg stellte sich das Einhalten der Kühlkette als große Herausforderung dar. Bei über der Hälfte der Bestellungen wurde eine Temperatur über dem DIN-Wert der jeweiligen Produktgruppe festgestellt. Ein weiteres Problem bildet die Unversehrtheit und der Reifegrad von gelieferten Obst- und Gemüseeinkäufen. Hierbei wurde rund ein Viertel dieser Produkte in einem nicht zufriedenstellenden Zustand geliefert. Weiterhin fiel auf, dass vor allem beim Versand über externe Anbieter viel Verpackungsmüll anfiel, welcher sich aus Styropor-/Pappkartonboxen und Kühl-Akkus zusammensetzt. Bei Eigenvertrieb fiel dieser geringer aus und beschränkte sich auf Papier- oder Plastiktüten. (vgl. Verbraucherzentrale Brandenburg e. V 2017: 17-25).

Bei der Auslieferung lassen sich also deutliche Prozessineffizienzen erkennen, die sich aus der Problematik der Einhaltung der Kühlkette, der Unversehrtheit der Ware, dem entstehenden Verpackungsmüll sowie Lieferkosten und -zeit zusammensetzen.

Eine Lösung dieser Probleme könnte ein wiederverwendbares Aufbewahrungsgefäß, in Anlehnung an dem von Michael Braungart beschrieben Konzeptes des Kundenkoffers zur Müllvermeidung sein (vgl. Gerken/Konitzer 2015: 221f). Dieser könnte, mit Sensoren und Sender ausgestattet, das Einhalten der Kühlkette überwachen, sensible Lebensmittel vor Schaden schützen sowie Adressaten gleichzeitig über GPS seinen Standort und wahrscheinliche Lieferzeit mitteilen. Dieser würde sich für einen Abonnementen-Vertrag eignen, bei dem kontinuierlich benötigte Lebensmittel wöchentlich geliefert werden.

Der Aftersales-Service ist heutzutage zu einem wichtigen Bestandteil des elektronischen Handels geworden. Hier werden die Kunden mit Informationen zur Anwendung unterstützt und Reklamationen gehandhabt (Kollmann 2013: 482). Die Reklamation von online bestellten Lebensmitteln stellt außerdem ein Hindernis dar, da für frische Produkte kein Widerrufs- oder Rückgaberecht besteht (vgl. Verbraucherzentrale 2016).

Auch hier wäre eine Blockchain Lösung in Form eines Smart Contract Ansatzes denkbar, um das mit der Online-Bestellung verbundene Risiko sowie vor allem die mit der Reklamationsabwicklung verbunden Kosten, zu reduzieren. Hierbei könnte ein Treuhandservice, welcher als „Multi-Signature-Escrow“ bezeichnet wird, genutzt werden. Dieser beschreibt eine Methode, bei dem die Zahlungsmittel auf ein separates Konto überwiesen und erst dann freigesetzt werden, wenn mindestens *n* aus *m* Parteien zustimmen (vgl. Dinh et al. 2017: 7). Eine mögliche Anwendung wäre also, zwischen Anbieter und Käufer einen Smart-Contract zu schließen, bei dem mindestens zwei von drei Parteien zustimmen müssen. Im Fall einer Reklamation würde der Käufer seine Unterschrift verweigern und somit eine dritte

Partei eingeschaltet werden, die zwischen den Parteien vermittelt. Diese kann dann beispielsweise anhand von Beweisen, wie beispielsweise Fotos von beschädigten Lebensmitteln, über den Verbleib der Zahlungsmittel entscheiden. Eine dezentrale Abwicklung der Reklamation könnte somit über die Mitglieder des E-Marketplace geschehen, was die Prozesskosten verringert.

3.5 Management und Marketing

In diesem Punkt der Arbeit sollen die Maßnahmen, welche von den Betreibern getroffen werden müssen, um die unternehmerischen Ziele des E-Marketplace zu erreichen, aufgezeigt werden.

Hauptaufgabe des Marktplatzbetreibers ist die Erstellung einer optimalen Vermittlungsleistung zwischen der Anbieter- und Nachfrageseite. Da die Inputfaktoren von den Anbietern, durch das Einstellen der Angebote und von den Nachfragern durch Tätigen einer Sucheingabe selbst zu Verfügung gestellt werden, muss der Marktplatzbetreiber für eine Übereinstimmung von quantitativen und qualitativen Aspekten zwischen den Angeboten und Nachfragewünschen sorgen. Zu den quantitativen Gesichtspunkten zählt in erster Linie die Lösung des Chicken-Egg-Problems, um eine kritische Masse zu erreichen. Bei qualitativen Problemen geht es darum, die Erwartungen der Nachfrager mit denen der Anbieter abzustimmen, welche durch eine Teilnehmeranalyse ermittelt werden muss (vgl. Kollmann 2013: 494).

Das Erreichen einer kritischen Masse an Teilnehmern ist erfolgsentscheidend für einen elektronischen Markt. Da der Wert der Plattform von der Anzahl ihrer Teilnehmer und den damit erzeugten Netzwerkeffekten abhängig ist, ist eine Mindestanzahl an Nutzern notwendig, um eine Vermittlungsleistung anzubieten. Ist diese überschritten, kann davon ausgegangen werden, dass die Plattform ihren Teilnehmern langfristig von Nutzen sein wird und auch zukünftig neue Nutzer auf die Plattform kommen werden (Walsh et al. 2010: 34f). Hierfür muss der Marktplatzbetreiber allerdings zunächst eine Lösung für die als „Chicken-Egg-Problem" bezeichnete Dilemma-Situation finden. Diese tritt in der Startphase des Marktplatzes auf und beschäftigt sich mit der Frage: Wer war zuerst da - Verkäufer oder Kunden? Sind keine Kunden auf dem Marktplatz vorhanden, gibt es keine Anreize für Anbieter ihre Waren einzustellen. Andererseits gibt es keine Angebote, gibt es auch keinen Grund für Nachfrager auf die Plattform zu kommen (vgl. Caillaud/Jullien 2003: 310).

Zur Lösung des Problems können verschiedene strategische Ansätze verwendet werden. Um den Bekanntheitsgrad der Plattform in der Anfangsphase zu erhöhen, kann eine Huckepack-Strategie gewählt werden, bei der andere Plattformen genutzt werden, um auf diesen den Mehrwert der eigenen Plattform zu kommunizieren. Um erste Nachfrager auf die Plattform zu locken, kann der Marktplatzbetreiber auch selbst als erster Anbieter fungieren. Dies ermöglicht dem Marktplatzbetreiber gleichzeitig, die Art und Qualität der Angebote vorzugeben, welche er auf dem Marktplatz vorfinden will. Dies wird als Seeding-Strategie bezeichnet und wirkt sich positiv auf die Qualität der Angebote nachfolgender Verkäufer

aus. Ebenso erfolgsversprechend ist die als Single-Side bezeichnete Strategie, bei der zunächst einen Mehrwert für eine bestimmte Marktseite bereitgestellt wird. Ein Beispiel hierfür ist OpenTable, welche zunächst Restaurants ein Programm zur Verwaltung von Reservierungen zu Verfügung stellte. Als die kritische Menge an Restaurants erreicht war, wurde diese für Online-Reserverationen geöffnet und es kamen auch die Nachfrager auf die Plattform. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Teilnehmern durch spezielle Vorteile oder finanzielle Anreize anzulocken. PayPal zum Beispiel schenkte jedem Neukunden ein Guthaben über 20$, wenn er sich auf der Plattform anmeldete, und weitere 10$ für jeden geworbenen Kunden. Eine weitere Strategie ist die Mikromarket-Strategie, bei welcher sich die Plattform zunächst auf einen sehr kleinen Markt konzentriert. Dies ermöglicht auch mit geringer Anzahl an Teilnehmern eine gute Vermittlungsleistung zu erbringen. Als Beispiel ist das soziale Netzwerk Facebook zu nennen, welches sich in der Anfangsphase nur auf Studenten der Harvard Universität beschränkte (vgl. Parker et al. 2016: 96-106).

Ein Ziel des E-Marketplace soll es sein, durch den Verkauf von Produkten regionaler Kleianbietern die artgerechte Tierhaltung zu fördern. Daher wäre es denkbar, die Seiten von Tierschutzorganisationen auf sozialen Netzwerken zu nutzen, um den Bekanntheitsgrad der Plattform zu steigern. Selbst als Anbieter zu fungieren, stellt eine größere Herausforderung dar. Neben dem Marktplatz einen landwirtschaftlichen Betrieb zu führen ist fragwürdig. Allerdings könnten Produkte von Bauern gekauft und Kochboxen zusammengestellt und diese auf dem Marktplatz vertrieben werden. Denkbar ist es, mit der Plattform einen Mehrwert für eine Marktseite zu schaffen. Verbrauchern könnte beispielsweise eine App geboten werden, mit der sie Vorräte und Einkaufsplanung organisieren können. Anhand von Daten über Vorratsbestände könnten Rezeptempfehlungen abgegeben werden. Auch physische Produkte könnten diesen Zweck erfüllen. Denkbar wären beispielsweise Aufbewahrungsbehältnisse, welche durch Sensoren den Füllstand ermitteln und bei einer vorgegeben kritischen Menge automatisch eine Bestellung über den E-Marketplace auslösen. Den Landwirten könnte ein System zu Überwachung und Planung ihrer Bestände geboten werden. Um finanzielle Anreize zu geben, der Plattform beizutreten, wird enormes Kapital benötigt. Wird jedoch ein Währungstoken verwendet, könnte dieser an neue Teilnehmer verschenkt werden. Da sich der E-Marketplace zunächst auf den Handel mit regionalen Produkten spezialisieren soll, wird zwangsläufig eine Micro-Market Strategie angewandt.

Wie bereits erwähnt, kann ein E-Marketplace neben einem Effizienzmehrwert auch einen sozialen und emotionalen Nutzen generieren. Daher soll im Folgenden eine Methode aufgezeigt werden, um Benutzer zu motivieren, ein System zu benutzen und eine gewisse Kundenbindung zu etablieren, welche als Gamification bezeichnet wird.

Gamification beschreibt das Implementieren spieltypischer Elemente wie Punkten, Ranglisten, Level, Abzeichen und Herausforderungen auf spielfremden Prozessen und Anwendungen. Durch das Verwenden von Spieldesignprinzipien wird ein System für die Nutzer ansprechender, was wiederum dazu führt, dass er dieses öfter und länger verwendet (vgl. Dale 2014: 81f). Gamification bildet eine Alternative zu teuren Loyalitätsprogramme, bei

denen Stammkunden durch Rabatte oder Geschenke weiter an das Unternehmen gebunden werden sollen. Hierbei kann zwischen drei Formen der Belohnung, Status, Zugang, Macht, unterschieden werden. Status beschreibt die Position eins Individuums in Relation zu anderen in einer sozialen Gruppe und bildet das von Kunden am meisten begehrteste Belohnungsinstrument. Status kann beispielsweise durch Abzeichen, Levels und Ranglisten, welche für andere Teilnehmer der Plattform sichtbar sind, verliehen werden. Neben Status kann ein Unternehmen Kunden mit früheren oder exklusiven Zugang zu begehrten Produkten belohnen. Ein Beispiel hierfür liefert Amazon, welche den Amazon-Prime Kunden einen früheren Zugang zu Angeboten gegenüber anderen Kunden gewährt. Macht beschreibt die Methode, bestimmten Teilnehmern des Netzwerks die Fähigkeit zu geben, über andere zu entscheiden, und ist ein effektives Instrument um Teilnehmer zu motivieren, kostenlos für die Plattform zu arbeiten und diese an das Netzwerk zu binden. (vgl. Zichermann/Cunningham 2011: 5-12).

Gamification eignet sich vor allem in der Startphase einer Plattform eingesetzt zu werden. Dies lässt sich am Beispiel des ortsbasierten sozialen Netzwerk Foursquare darstellen, mit welchem dessen Nutzer die besten Restaurants oder Shops in ihrer Nähe finden können. Durch das Einchecken in bestimmten Lokalitäten und das Schreiben von nützlichen Bewertungen können sich die Nutzer Abzeichen wie Neuling, Entdecker oder Superstar verdienen und diese mit ihren Freunden teilen und vergleichen. Dadurch erlangte Foursquare schnell an Beliebtheit und die Teilnehmerzahlen stiegen massiv an. Als das Netzwerk allerdings eine gewisse Nutzerzahl erreicht hatte, entschieden sich die Betreiber die Spielelemente wieder zu entfernen, da es für die Nutzer eher demotivierend geworden war, sich auf Ranglisten mit 50 Millionen Nutzern zu vergleichen (vgl. Rimon 2015).

Ähnlich könnten sich Nutzer der E-Marketplace Community Abzeichen verdienen, was diese motiviert, an der Plattform teilzunehmen. Bei den Nachfragern sind Abzeichen für gesunde Ernährung, geringe „food-miles“ oder Herausforderungen wie sich eine Woche vegan zu ernähren, denkbar. Anbieter könnten sich durch besondere Qualität, Aufzuchtbedingungen ihrer Tiere oder Kundenzufriedenheit Abzeichen verdienen. Diese können neben dem Zweck des Status als Motivationstreiber dazu dienen noch bessere Produkte zu erzeugen oder als Klassifizierungssysteme genutzt zu werden. Der Punkt Macht könnte Mitgliedern des E-Marketplace die Möglichkeit geben, als dritte Partei im Escrow-Service tätig zu werden. Hiermit wird nicht nur die Macht gegeben, über den Verbleib der Zahlungsströme zu entscheiden, sondern auch ein Anteil am Transaktionsvolumen zu verdienen. Zugang kann beispielsweise zu limitiert verfügbaren, hochwertigen Produkten der Landwirte, welche schnell ausverkauft sind, gegeben werden. Allerdings sich auch klassische Loyalitätsprogramme wie die Verwendung von Treuepunkten denkbar.

Neben den quantitativen müssen vor allem auch qualitative Aspekte zwischen den Marktseiten berücksichtigt werden. Hierbei gilt es die Erwartungen der Nachfrager mit denen der Anbieter abzustimmen, um eine hoch qualitative Vermittlungsleistung anbieten zu können

(vgl. Kollmann 2010: 480ff). Inwieweit das Angebot der Landwirte den Nachfragewünschen der Verbraucher entspricht, soll Teil der folgenden empirischen Untersuchung werden.

Außerdem gehört eine Teilnehmeranalyse vor der Implementierung des E-Marketplace zur Aufgabe des Managements. Hierbei werden sowohl die potenziellen Anbieter als auch Nachfrager des Marktplatzes nach den Kriterien der E-Commerce-Readiness, Handelsvolumen und weichen Faktoren untersucht. E-Commerce-Readiness beschreibt die allgemeine Fähigkeit der Anbieter und Nachfrager, aktiv auf der digitalen Plattform teilzunehmen. Hierbei spielt die Erfahrung mit dem Online-Handel sowie die Anbindung an technische Infrastruktur eine entscheidende Rolle. Das Handelsvolumen setzt sich aus der Anzahl und Höhe der Transaktionen zusammen, bezieht sich allerdings auch auf Wachstumsraten, Kapazität und Auslastung sowie zukünftiges Potenzial. Des Weiteren spielen weiche Faktoren, also psychologische und soziale Komponenten der Marktplatzteilnehmer eine wichtige Rolle. Hierzu zählen beispielsweise das Commitment und die Unternehmenskultur, individuelle Fähigkeiten spielen hier ebenso eine Rolle (vgl. Kollmann 2013: 552f).

4 Empirische Untersuchung

4.1 Methodik

Nachdem im vorherigen Teil der Arbeit auf die allgemeinen Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei einer Implementierung eines E-Marketplace eingegangen wurde, sollen diese nun durch eine empirische Untersuchung weiter erforscht und bewertet werden. Ziel ist es ein Verständnis bezüglich der Akzeptanz von Verbrauchern und Landwirten zu erlangen, miteinander über einen E-Marketplace in Kontakt zu treten. Außerdem soll die zuvor beschriebene E-Commerce-Readiness, das Handelsvolumen sowie weiche Faktoren untersucht werden.

Aufgabe der empirischen Forschung ist die Suche „nach Erkenntnissen durch systematische Auswertung von Erfahrungen“ (vgl. Bortz/Döring 2006: 2). Abhängig von der Problemstellung des Untersuchungsgegenstandes muss die Wahl der geeigneten Forschungsmethode getroffen werden. Hierbei kann zwischen qualitativen und quantitativen Ansätzen unterschieden werden. Quantitative Forschungsmethoden zielen darauf ab, das Verhalten durch numerische Daten möglichst präzise zu beschreiben, um anschließend Vorhersagen treffen zu können. Kritikpunkte hier sind ein zu abstraktes und undurchschaubares Vorgehen, wodurch die Objektivität beeinträchtigt würde. Außerdem sind repräsentative Ergebnisse nur schwer zu erreichen. Qualitative Methoden zeichnen sich im Gegensatz durch kleinere Fallzahlen aus und zielen darauf ab, durch Befragung relevanter Gesprächspersonen die Wirklichkeit abzubilden und Ursachen für deren Verhalten zu ergründen. Das offene Vorgehen der qualitativen Forschung erlaubt neue Sachverhalte zu entdecken sowie durch persönliche Interaktion auf die Situation einzugehen (vgl. Röbken/Wetzel 2016: 9-15). Qualitative und quantitative Studien werden meist ergänzend durchgeführt. Qualitative Studien werden dabei oft genutzt, um das notwendige Basiswissen zu erlangen, welches zur Aufstellung von Hypothesen sowie Typisierung notwendig ist. Durch eine quantitative Forschung sowie durch die Verwendung von statistischen Verfahren lässt sich anschließend die Häufigkeitsverteilung bestimmter Typen in der Gesellschaft sowie die Validität aufgestellter Hypothesen untersuchen (vgl. Brüsemeister 2008: 36f). Da die Arbeit sich mit den Erfolgsfaktoren und Hindernissen, welche sich bei der Implementierung, also Neuerschaffung eines E-Marketplace befasst, auf dem Landwirte ihre Produkte online an Verbraucher vertreiben können, soll eine qualitative empirische Untersuchung durchgeführt werden. Ziel ist es Basiswissen über die Ursachen für Verhalten und Einstellungen von Landwirten und Verbrauchern zu sammeln und Hypothesen über mögliche Erfolgsfaktoren und Hindernisse aufzustellen.

Bei der Erhebung von Daten kann zwischen der Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse unterschieden werden. Die Inhaltsanalyse beschreibt die systematische Auswertung von sprachlichem und nichtsprachlichem Material. Diese scheint für die Bewertung ungeeignet, da es speziell zu dem Thema der Implementierung eines E-Marketplace für Landwirte ausreichende Quellen nicht verfügbar sind. Auch die Datenerhebungsmethode der systematischen Erfassung von Beobachtungen scheint ungeeignet zu sein, um die Forschungsfrage zu beantworten. Übrig bleibt die Befragung, welche als Standardinstrument

zur Ermittlung von Meinungen, Fakten und Einstellungen der empirischen Sozialforschung gesehen wird. Bei der Befragung kann zwischen mündlicher und schriftlicher sowie telefonischer oder internetgestützter Befragung unterschieden werden. Außerdem kann der Grad der Standardisierung einer Befragung strukturiert, wenig strukturiert und teilstrukturiert sein (vgl. Schnell et al. 2013: 312-314).

Die mündliche Befragung, auch als Interview bezeichnet, hat den Vorteil, dass durch diese eine vergleichsweise hohe Rücklaufquote erzielbar ist. Außerdem können persönliche Erfahrungen und Meinungen durch die Gesprächssituation besser und flexibler erfasst werden als durch eine schriftliche Befragung. In einer strukturierten Befragung wird ein Fragebogen verwendet, um zu einem zuvor definierten Inhalt Antworten zu erhalten. Dieser Fragebogen kann standardisierte Antwortmöglichkeiten enthalten, allerdings auch freie Antworten zulassen. Durch eine Strukturierung kann eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse erzielt werden. Wird hingegen ganz auf einen Fragebogen verzichtet, handelt es sich um eine wenig strukturierte Befragung. Hierbei wird auf einen Leitfaden der Befragung verzichtet, es werden lediglich Stichpunkte aufgezeichnet. Hierdurch können umfangreiche Erkenntnisse gewonnen werden. Diese Methode eignet sich vor allem, wenn noch keine Forschungsfrage festgelegt ist. Eine teilstrukturierte Befragung beschreibt eine Zwischenform aus den zuvor genannten Befragungen, bei der die Fragen zum Teil vorbereitet sind, allerdings der Verlauf der Befragung auf die spezifische Gesprächssituation angepasst wird (vgl. Aeppli et al. 2016:179-182).

Als Datenerhebungsmethode soll die mündliche Befragung ausgewählt werden, welche mit Hilfe eines Fragebogens strukturiert ist. Grund hierfür ist, dass das Thema vor allem bei den Landwirten möglicherweise auf Erklärungsbedarf stößt. Die mündliche Befragung erlaubt, auf den Befragten einzugehen und Antworten zu hinterfragen. Auch die geringe Teilnehmerzahl sowie eine hohe Rücklaufquote einer mündlichen Befragung sind Gründe für die Wahl. Die Verwendung eines Fragebogens erlaubt einen strukturierten Gesprächsablauf sowie eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

Da durch qualitative Interviews keine generalisierbaren Erkenntnisse gewonnen werden sollen, spielen bei der Auswahl der Teilnehmer wahrscheinlichkeitstheoretische Überlegungen zur Erreichung einer repräsentativen Stichprobe eine untergeordnete Rolle. Bei der Auswahl der Teilnehmer wird empfohlen, im ersten Schritt die relevante Gruppe möglichst eng und präzise zu bestimmen. Anschließend soll im zweiten Schritt auf eine größtmögliche Variation innerhalb der Gruppe geachtet werden. Die Anzahl der Teilnehmer hängt meist von zeitlichen und finanziellen Ressourcen ab und kann zwischen sechs bis 120 Personen betragen (vgl. Lamnek/Krell 2016: 362-364).

Da sowohl Anbieter als auch Nachfrager zu den Kundengruppen der Plattform gehören, sollen je 10 potentielle Teilnehmer beider Marktseiten befragt werden.

Auf der Anbieterseite sollen Landwirte aus dem Münchner Umkreis ausgewählt werden. Hierbei sollen nur Landwirte berücksichtigt werden, welche bereits einen Direktvertrieb ihrer Produkte betreiben, da davon ausgegangen wird, dass bei diesen die Eintrittsbarrieren im

Vergleich zu Landwirten, welche noch keinen Direktvertrieb betrieben, vergleichsweise geringer sind. Um eine möglichst große Varianz innerhalb der ausgewählten relevanten Gruppe zu erhalten, sollen Landwirte mit unterschiedlichen Produkten / Produktbreiten sowie unterschiedlich modernen Internetauftritten gewählt werden. Hierbei wurden sechs Landwirte ausgewählt, die über eine eigene Website verfügen, zwei davon über eine sehr modern wirkende und vier, die keine eigene Website betreiben.

Auf der Nachfrageseite sollen Verbraucher befragt werden. Die Auswahl dieser soll auf Basis einer Marktforschungsstudie getroffen werden, in der die typischen Online-Lebensmittelkäufer untersucht wurden. Hierbei wurde festgestellt, dass Männer geringfügig eher zum Online-Einkauf von Lebensmitteln tendieren als Frauen. Vor allem zählen Personen, welche Vollzeit arbeiten und ein überdurchschnittliches Gehalt vorweisen, zu der relevanten Kundengruppe. Bei der Altersverteilung ergab sich, dass die meisten Online-Einkäufer zwischen 35-44 Jahre alt sind. Die Altersgruppen zwischen 25-34 Jahren sowie 45-54 sind ähnlich groß und bilden die zweitgrößten Gruppen. Außerdem ist der Anteil der in der Stadt lebenden Online-Shopper etwas höher als der in Vororten oder ländlichen Gebieten (vlg. Spill/Harms 2017: 5). Für die Befragung der Verbraucher sollen daher sechs Männer und vier Frauen ausgewählt werden, welche Vollzeit arbeiten, ein überdurchschnittliches Einkommen haben und im Alter zwischen 30-54 Jahren sind. Von diesen sollen sechs innerhalb der Stadt wohnen und vier in Vororten oder ländlichen Regionen.

Bei dem Entwurf des Fragebogens muss zunächst die Konstruktion der Fragen entschieden werden. Hierbei muss zunächst festgelegt werden, welche Information gesucht ist sowie die formale und inhaltliche Struktur der Fragen und Antwortmöglichkeiten. Somit kann beispielsweise Eigenschaften, Verhalten und Meinungen mit offenen, geschlossenen oder hybriden Fragen abgefragt werden. Offene Fragen haben den Vorteil, dass der Befragte nicht durch die Vorgabe von Antwortmöglichkeiten, wie es bei geschlossenen Fragen der Fall ist, beeinflusst wird. Diese haben allerdings den Nachteil, dass sie weniger vergleichbar sind und sehr aufwendig in der Auswertung. Daher werden in der Praxis oft Hybridfragen gestellt, bei welchen neben einer Auswahl an vorgegebenen Antwortmöglichkeiten auch eine freie Antwort gewählt werden kann. Die Wortwahl sollte so einfach wie möglich sein und die Fragen konkret gestellt. Bei der Fragebogengestaltung ist darauf zu achten, am Anfang Einleitungsfragen zu stellen, welche für den Teilnehmer leicht zu beantworten sind und Interesse wecken. Außerdem sollten Fragen zum gleichen Themenbereich in Fragekomplexen geordnet sein. Verschiedene Fragekomplexe sollten durch Überleitungsfragen eingeleitet werden. Da keine Theorie der Befragung existiert, aus welcher alle Aspekte der Konstruktion eines Fragebogens ableitbar sind, ist dieser vor der eigentlichen Datenerhebung zu testen. Dies wird als Pretest bezeichnet und dient dazu, Schwächen des Fragebogens festzustellen (vgl. Schnell et al. 2013: 318-339). Daher wurde der Fragebogen in Pretest bei einem Landwirt und einem Verbraucher auf Länge und Verständlichkeit getestet. Anschließend wurde der Fragebogen finalisiert und einige zuvor offen formulierte Fragen um relevante Antwortmöglichkeiten ergänzt, um eine bessere Vergleichbarkeit zu erhalten.

4.2 Aufbau des Fragebogens

Zu Beginn sollen Eckdaten wie Namen des Befragten, Funktion im Betrieb sowie Datum notiert werden. Sowohl der Fragebogen der Landwirte als auch der Nachfrager ist in die drei Teile, Teil A allgemeine Informationen, Teil B Bewertung existierender Handelswege und Teil C E-Commerce-Readiness und weiche Faktoren gegliedert.

Ziel des ersten Teils (Teil A) ist es zu ermitteln, ob die angebotenen Produkte der Landwirte den Nachfragewünschen der Verbraucher entsprechen und somit ein E-Marketplace generell in der Lage wäre, eine hoch qualitative Vermittlungsleistung zwischen potentiellen Teilnehmern anbieten zu können. Hierbei wurde eine Einstiegsfrage gewählt, welche von beiden Parteien einfach zu beantworten ist. Bei den Landwirten sollen hierbei die wesentlichen angebotenen Produkte abgefragt werden, bei den Verbrauchern die Produkte, welche diese für den täglichen Bedarf ständig zuhause haben. Diese Fragen wurden nachdem Pretest in Hybridfragen verwandet, um eine bessere Vergleichbarkeit zu erlangen. Anschließend sollen die Landwirte nach den Alleinstellungsmerkmalen gefragt, durch welche sich ihre Produkte von denen im Supermarkt unterscheiden. Verbraucher hingegen werden nach Aspekten gefragt, welche ihnen bei frischen Lebensmitteln besonders wichtig sind. Außerdem soll die Verwendung von Gütesiegeln erfragt werden und die Verbraucher nach der Relevanz von Gütesiegeln für die Kaufentscheidung. Hierbei sind offene Fragen gewählt, um die Befragten nicht zu beeinflussen

Ziel des zweiten Teils (Teil B) ist die Identifikation von potentiellen Prozessineffizienzen bei den von Landwirten und Verbrauchern genutzten Handelswegen. Um auf den neuen Themenkomplex umzuleiten, soll zunächst die Verteilung der genutzten Absatzkanäle / Einkaufsmöglichkeiten geschildert werden, sowie damit verbundene Vorteile und Nachteile. Die Frage nach den Vorteilen ist hierbei offen gestellt, die Nachteile wurde nach dem Pretest um relevante Antwortmöglichkeiten ergänzt. Hierbei soll anschließend untersucht werden, inwieweit sich ein E-Marketplace auf die genannten Vorteile und Hindernisse auswirkt.

Bei den Landwirten sollen zusätzlich Aspekte des Handelsvolumens, wie die momentane Auslastung bezüglich der Kapazitäten in der Produktion für den Eigenvertrieb, sowie die Auslastung der Arbeitskräfte in Erfahrung gebracht werden. Ziel ist es herauszufinden, ob überhaupt zusätzliche Kapazitäten für den Handel auf dem E-Marketplace zu Verfügung stehen. Außerdem soll die Entwicklung des Betriebes im Bereich des Eigenvertriebs sowie zukünftige Pläne der Kapazitätserweiterung für den Eigenvertrieb in Erfahrung gebracht werden, um das Potential der befragten Anbieter auf einem E-Marketplace tätig zu werden, einschätzen zu können.

Bei den Verbrauchern soll anschließend der Einkaufsprozess, vor allem die Informationsphase, nach Ineffizienzen untersucht werden. Ziel ist es herauszufinden, ob ein E-Marketplace möglicherweise einen Mehrwert durch das Schließen von Informationslücken bieten könnte. Hierbei soll ermittelt werden, welche Informationen die Verbraucher bezüglich tierischer Lebensmittel interessieren und ob sie mit den Informationen, welche sie auf traditionellen Einkaufswegen erhalten, zufrieden sind. Außerdem sollen Informationen, welche das

Risiko beim Kauf von tierische Lebensmitteln reduzieren, bewertet werden. Hierbei wurde eine gerade Skala gewählt, um da tatsächliche Meinung des Befragens zu erhalten (vgl. Raab et al. 2009: 72f). Außerdem wurde hier eine „weiß-nicht“ Antwortmöglichkeit gegeben, um dem Befragten nicht in eine Meinungsrichtung zu zwingen. Diese werden bei der Auswertung dann nicht berücksichtigt (vgl. Schnell et al. 2011: 331). Ziel ist es die Akzeptanz von Informationssubstituten, welche von dem E-Marketplace anbietbar sind, zu testen. Zuletzt soll mit Hilfe der selben Skala überprüft werden, inwieweit der Markt von den befragten Verbrauchern als intransparent wahrgenommen wird und der E-Marketplace somit einen Mehrwehrt durch eine Überblicksfunktion bieten könnte.

Ziel des dritten Teils (Teil C) ist es Informationen über die Fähigkeit und Bereitschaft der Marktseiten zu erlangen, einen E-Marketplace zu nutzen. Außerdem sollen Hindernisse und Erfolgsfaktoren benannt und bewertet werden. Gegenstand ist hierbei also sowohl die zuvor beschriebene E-Commerce-Readiness als auch weiche Faktoren. Zunächst soll als Überleitung die Erfahrung mit dem Online-Ein- und Verkauf der Marktseiten abgefragt werden. Hierbei sind neben einer „Ja“ Antwortmöglichkeit zwei Abstufungen einer „Nein“ Beantwortungen vorgegeben um eine Tendenz festzustellen.

Bei den Landwirten soll anschließend mit einer offenen Frage das Potential bewertet und mit einer Hybridfrage die grundlegende Bereitschaft erfragt werden, Produkte über einen elektronischen Marktplatz zu verkaufen. Außerdem sollen die Hindernisse, welche Landwirte an der Teilnahme an einem E-Marketplace abhalten, zunächst benannt und anschließend unter Verwendung der zuvor beschriebenen Skala bewertet werden. Auch soll auch abgefragt werden, ob elektronische Systeme zur Überwachung des Warenbestands und zur mittel- und langfristen Planung vorhanden sind, welche sich integrieren ließen. Zuletzt soll die Bereitschaft, Lebensmittel in einem Abonnenten-System zu verkaufen, in Bezug auf die Move-to-the-Middle Hypothese, abgefragt werden.

Nachdem auch die Erfahrung der Verbraucher im Lebensmittel-Online-Kauf abgefragt wurde, soll untersucht werden, wo diese Vorteile und Hindernisse des Einkaufs bei Landwirten sehen. Auch diese Frage wurde nach dem Pretest um Antwortmöglichkeiten ergänzt. Die hierbei genannten Vorteile lassen sich auf die Vorteile übertragen, die die Verbraucher durch einen E-Marketplace erlangen würden. Die bezeichneten Hindernisse sollen darauf untersucht werden, inwieweit diese sich durch einen E-Marketplace ausgleichen lassen würden, was wiederum als Erfolgsfaktor des E-Marketplace verstanden werden kann. Anschließend soll die Bereitschaft der befragten Verbraucher bei Landwirten online einzukaufen abgefragt werden. Zuletzt sollen die befragten Verbraucher mit Hilfe der zuvor beschriebenen Skala Kriterien, welche ein E-Marketplace erfüllen muss sowie Zusatzangebote, welche sie sich vorvorstellen könnten zu nutzen, bewertet werden.

4.3 Ergebnisse

Allgemein lässt sich sagen, dass die meisten der befragten Betriebe tierische Produkte anbieten. Hierzu gehören oft Fleisch-, Wurst-, und Molkereiprodukte. Eier sind in fast jedem Betrieb erhältlich, einer hat sich sogar ausschließlich auf Eier spezialisiert. In nur zwei der Betriebe ist eine Auswahl an saisonalem Obst und Gemüse erhältlich. Kartoffeln waren hingegen fast überall verfügbar. Einige der befragten Landwirte vertreiben neben den zuvor genannten Produkten auch beispielsweise Marmeladen, Öle. Kaffee, Nudeln und Spezialitäten aus der Hofküche. Einen Hofladen, welcher alle Produkte anbot, war nicht dabei. Eher wurde sich auf tierische oder pflanzliche Produkte spezialisiert.

Auch von den befragten Verbrauchern wurden angegeben, verschiedene Kombinationen aus den aufgezählten frischen Lebensmittel immer zuhause zu haben.

Auf die Frage, wodurch sich die Produkte der Landwirte, von denen im Supermarkt unterscheiden, wurde auf besseren Geschmack der Produkte durch überlegene Qualität verwiesen. Qualität begründeten die Landwirte einerseits durch besonders artgerechte Tierhaltung wie kleine Stallgrößen, Mobilställe für Hühner oder Strohunterlagen für Schweine. Auch hochqualitatives Futter aus eigenem Anbau und generell deutlich frischere Produkte durch kurze Produktions- und Vertriebswege wurden genannt. Außerdem gaben sie an, sich durch Transparenz im Produktionsprozess und regionale Herkunft zu unterscheiden.

Qualität, Geschmack, Frische sowie Regionalität wurden auch als wichtigste Aspekte bei frischen Lebensmitteln von den befragten Verbrauchern genannt. Zudem wurden diese auch als die wesentlichen Vorteile, beim Landwirt einzukaufen, benannt.

Somit lässt sich die Hypothese aufstellen, dass der E-Marketplace generell ein hochqualitatives Vermittlungsangebot zwischen Anbietern und Nachfragern anbieten könnte, da sowohl eine Übereinstimmung in den Produkten als auch in den Qualitätskriterien festgestellt wurde. Dies stellt somit einen Erfolgsfaktor dar.

Der wichtigste Absatzkanal bildet bei neun der zehn befragten Landwirte der persönliche Verkauf über den Hofladen oder Bauernmarkt. Hierbei legen die Landwirte großen Wert auf die persönliche Beratung, zwischenmenschliche Beziehung und die Möglichkeit, die mit viel Mühe und Engagement hergestellten Produkte dem Kunden zu präsentieren und probieren zu lassen. Der direkte Kontakt und die Wertschätzung der Kunden wurden, zusammen mit den besseren Margen, immer wieder von den befragten Landwirten als Grund für den Eigenbetrieb genannt. Die persönliche Beratung wurde neben der Qualität ebenfalls von zwei Verbrauchern als Grund, im Fachgeschäft einzukaufen, bezeichnet.

Hierdurch lässt sich die Hypothese aufstellen, dass die Anonymität des Online-Verkaufs sowie der fehlende direkte Kontakt ein Hindernis darstellen. Fraglich ist, inwieweit sich die persönliche Wertschätzung durch positive Online-Rezensionen oder Abzeichen im Sinne eines Gamification-Systems für besonders gute Qualität, digital vermitteln lässt. Auch ist fraglich, inwiefern sich die Beratung durch Videos, Chats oder andere mediale Maßnahmen ausgleichen lässt.

Als ein wesentliches Hindernis am Eigenvertrieb wurde von den meisten befragten Landwirten die Mengensteuerung, also die Möglichkeit der Unter- oder Überproduktion, genannt. Dies könnte zu einem Erfolgsfaktor des E-Marketplace werden, wenn dieser den Landwirten anhand von Vergangenheitsdaten Prognosen über zukünftige Nachfrage anbieten würde. Kritisch zu bedenken ist allerdings, dass eine Unterproduktion teils wetterbedingt ist und nicht auf ungewisser Nachfrage beruht. Außerdem wurde der Zeitaufwand und die mit dem Eigenbetrieb verbundene Investitionen genannt. Hierbei könnte der Handel über einen E-Marketplace Vorteile im Vergleich zu realen Handelswegen bieten da keine hohen Investitionen für Läden oder Automaten getätigt werden müssen. Inwieweit der mit den Öffnungszeiten verbundene Aufwand sich von dem der Bestellbearbeitung unterscheidet, ist fraglich. Als entscheidendes Hindernis wurden die Auflagen der EU genannt, die laut Aussage der Landwirte für Industriebetriebe ausgelegt sind, und für kleine, diversifizierte Betriebe ein Problem darstellen.

Bei den befragten Verbrauchern bildet der Supermarkt oder Discounter die meistgenutzte Einkaufsmöglichkeit. Als Gründe dafür wurden die breite Auswahl sowie die Nähe zum Wohnort genannt. Auch können diese durch ihr Preisleistungsverhältnis überzeugen. Als Nachteile wurden die Öffnungszeiten und der verbundene Zeitaufwand genannt. Hingegen wurde das eingeschränkte Sortiment und die Öffnungszeiten von den befragten Verbrauchern als wesentliche Hindernisse genannt, beim Landwirt einzukaufen. Alle befragten Stadtbewohner gaben zusätzlich die langen Anfahrtswege als Hindernis an. Hier lässt sich also die Hypothese aufstellen, dass sowohl das Beseitigen der zeitlichen und örtlichen Restriktionen als auch das Bündeln der Angebote der verschiedenen Landwirte zu einem breiteren Sortiment Erfolgsfaktoren eines E-Marketplace darstellen.

Bei den befragten Verbrauchern konnten Ineffizienzen in der Informationsphase festgestellt werden. So wünschten sich fast alle befragten Verbraucher, mehr über die Herkunft und Aufzuchtbedingungen von tierischen Lebensmitteln zu erfahren. Hierbei konnte festgestellt werden, dass Gütesiegel den Informationsansprüchen der meisten befragten Verbraucher nicht gerecht werden. Als Gründe hierfür wurde angegeben, dass diese als intransparent wahrgenommen werden, da einerseits nicht klar ist, was diese bedeuten, andererseits die Anzahl der auf dem Markt verwendeten Gütesiegel als unüberschaubar wahrgenommen wird. Andere hielten diese für wichtig, da sie höhere Qualitätsstandards durch diese erwarten, wobei der Preis von Bioprodukten auch eine Rolle spielt. Hier kann also die Hypothese aufgestellt werden, dass ein Informationsdefizit bei Verbrauchern besteht, und dass das Schließen dieses durch aussagekräftige Qualitätssiegel und Klassifizierung der Anbieter und deren Produkte einen Erfolgsfaktor des E-Marketplace darstellen.

Außerdem sollten Informationssubstitute, durch welche sich das Risiko beim Kauf von tierischen Lebensmitteln senken lässt, bewertet werden. Wie in Abbildung 5 zeigt wurde festgestellt, dass generell Aussagen auf der Verpackung und des Verkäufers sowie Gütesiegel von den befragten Verbrauchern als weniger hilfreich, bei der Bewertung der Qualität von tierische Lebensmitteln, angesehen werden. Auffallend ist, dass vor allem Erfahrungswerte

aber auch Online-Rezessionen besser bewertet wurden, als die reale Betrachtung der Lebensmittel.

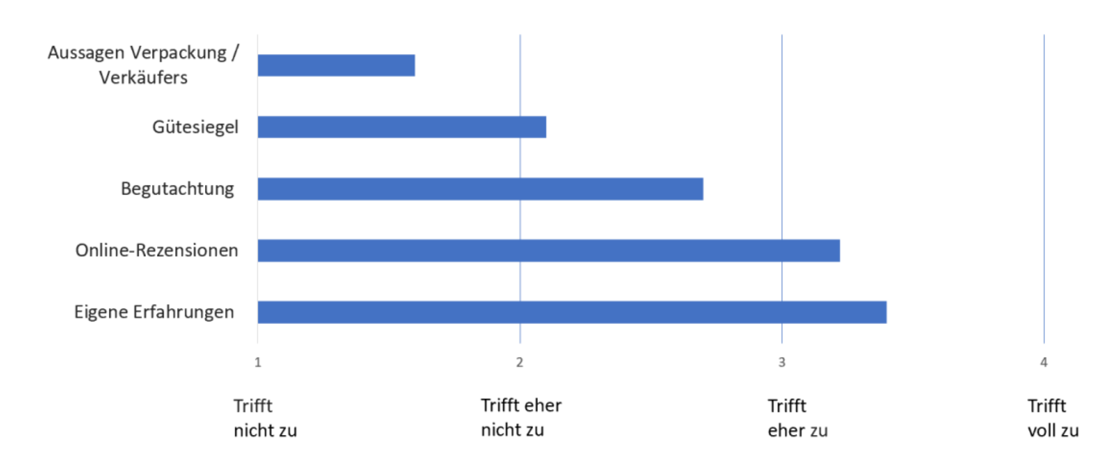


Abbildung 5 Akzeptanz von Informationssubstitute
Quelle: Eigene Untersuchung

Hier lässt sich die Hypothese aufstellen, dass ein E-Marketplace durch ein Bewertungssystem der Nutzer einen Mehrwehrt generieren könnte, was einen Erfolgsfaktor darstellt.

Wie in Abbildung 6 dargestellt wird der Markt der Landwirte, die ihre Produkte selbst vertreiben vor allem von den in der Stadt lebenden Befragten als intransparent wahrgenommen. Über das Angebot der Landwirte gut informiert fühlten sich nur eine Befragte.

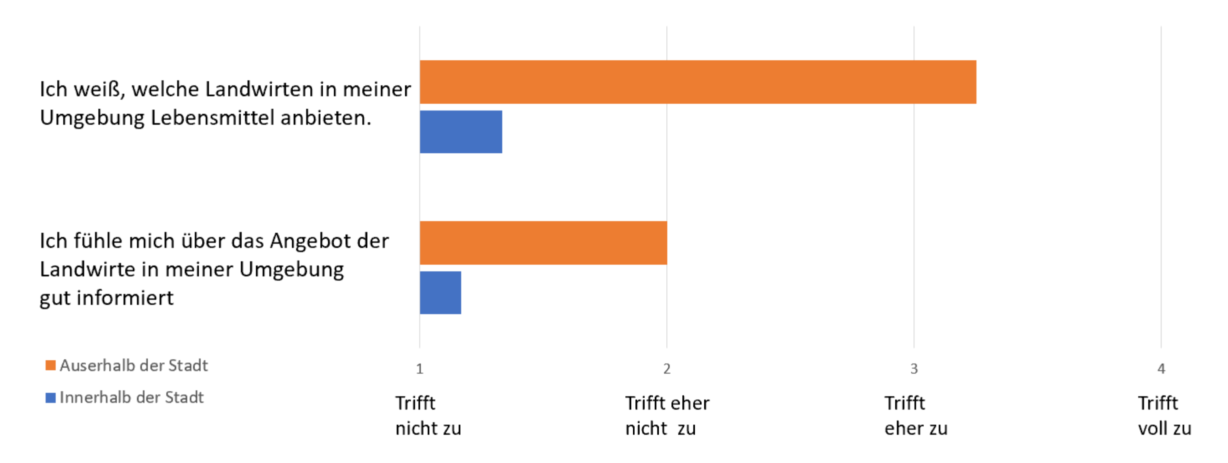


Abbildung 6 Untersuchung Markttransparenz
Quelle: Eigene Untersuchung

Hier kann also die Hypothese aufgestellt werden, dass der Markt als intransparent wahrgenommen wird. Hierbei könnte einen E-Marketplace durch eine Übersichtsfunktion einem Mehrwert vor allem für in der Stadt lebende Verbraucher generieren, was wiederum einen Erfolgsfaktor darstellt.

Hinsichtlich der Auslastung wurde festgestellt, dass der Umfang der aktuellen Produktion der befragten Landwirte mit den betriebenen Vertriebskanälen meist voll beansprucht wird. Zwei können sogar die Nachfrage ihrer Kunden nicht decken. Alle gaben an, im Vertrieb voll ausgelastet zu sein. Dies könnte sich als Hindernis bei der Implementierung eines E-Marketplace darstellen, da die befragten Landwirte im Moment keine zusätzlichen Kanäle betreiben können. Rund die Hälfte der Befragten gab allerdings an ihre Kapazitäten in Produktion und Absatz in der Zukunft erweitern zu wollen, womit diese womöglich zukünftig auch über einen E-Marketplace verkaufen könnten.

Die Erfahrung mit dem Online-Verkauf fiel gering aus, lediglich einer der befragten Landwirte hat bereits Lebensmittel Online-Verkauft, immerhin vier haben bereits drüber nachgedacht, der übrigen Hälfte ist dies allerdings noch nie in den Sinn gekommen. Systeme zur Produktionsplanung und Bestandsüberwachung werden von keinem der befragten Landwirte verwendet. Als Grund dafür wurde genannt, dass diese die geringen Produktionsmengen durch Augenmaß und schriftliche Aufzeichnungen überwachen. Als wesentliche Hindernisse am Online-Verkauf wurde der damit verbundene Zeitaufwand, Herausforderungen in der Logistik bezüglich Einhaltung der Kühlkette und Verpackungsmüll genannt, sowie die fehlende zwischenmenschliche Beziehung. Auch technologische Aspekte, wie den Umgang mit den Systemen wurde von einem Teil der Befragten als zu kompliziert eingeschätzt. Andere wiederum sahen mit dem Umgang der Systeme hingegen kein Problem. Das Potenzial des Online-Verkaufs wurde von der Mehrheit als hoch eingeschätzt und bis auf zwei gaben alle befragten Landwirte an, unter bestimmten Voraussetzungen, bereit zu sein ihre Produkte auch online über einen E-Marketplace zu verkaufen.

Hier kann also die Hypothese aufgestellt werden, dass für eine erfolgreiche Implementierung der Betreiber des E-Marketplace den Landwirten dabei helfen müsste, diese Hindernisse zu überwinden. Es müssten Systeme angeboten werden, welche das effizient Einstellen und Verwalten der Produkte ermöglicht. Außerdem wird es als Aufgabe des Marktplatzes gesehen die Probleme der Logistik, bezüglich Verpackungsmüll und Einhalten der Kühlkette zu lösen. Da von fast allen befragten Verbrauchern detaillierte Beschreibungen der Landwirte sowie Bilder und Videos erwartet werden, könnten auch hierbei unterstützende Aktivitäten bei der Erstellung dieser Informationen notwendig sein.

Auch die E-Commerce-Readiness der befragten Verbraucher fiel sehr gering aus. Lediglich einer hatte bereits Erfahrung mit dem Online-Einkauf. Vier hatten es sich zu mindestens schon mal überlegt, der Hälfte ist dies noch nie in den Sinn gekommen. Als wesentliche Gründe, nicht zu bestellen wurde angegeben, dass kein Bedarf besteht, da die herkömmlichen Einkaufsmöglichkeiten ausreichen. Außerdem wurden Bedenken geäußert, die Ware nicht zuvor begutachten zu können, falsche Lieferungen zu erhalten sowie ebenfalls das Problem mit dem Verpackungsmüll thematisiert. Lediglich die befragten Stadtbewohner gaben an sich vorstellen zu können bei Landwirten online einzukaufen. Somit lässt sich die Hypothese aufstellen, dass die geringe Online-Durchdringung zum Hindernis bei der Implementierung wird. Erfolgsfaktor hingegen ist das Adressieren der Stadtbevölkerung, da der

E-Marketplace dieser eine Möglichkeit bieten könnte, ohne physische Restriktionen bei regionalen Landwirten einzukaufen.

Des Weiteren wurden sollten Verbrauchen erfolgsrelevante Kriterien bewertet werden, welche im Theorieteil identifiziert wurde. Wie in Abbildung 7 zeigt ließ sich festgestellt, dass die befragten Verbraucher alle genannten Kriterien als wichtig erachteten. Hierbei wurde eine Lieferung an einen Wunschort wurde klar über die Lieferungen zu einer Sammelstelle präferiert. Diese Kriterien zu erfüllen, können somit als Erfolgsfaktoren gedeutet werden.

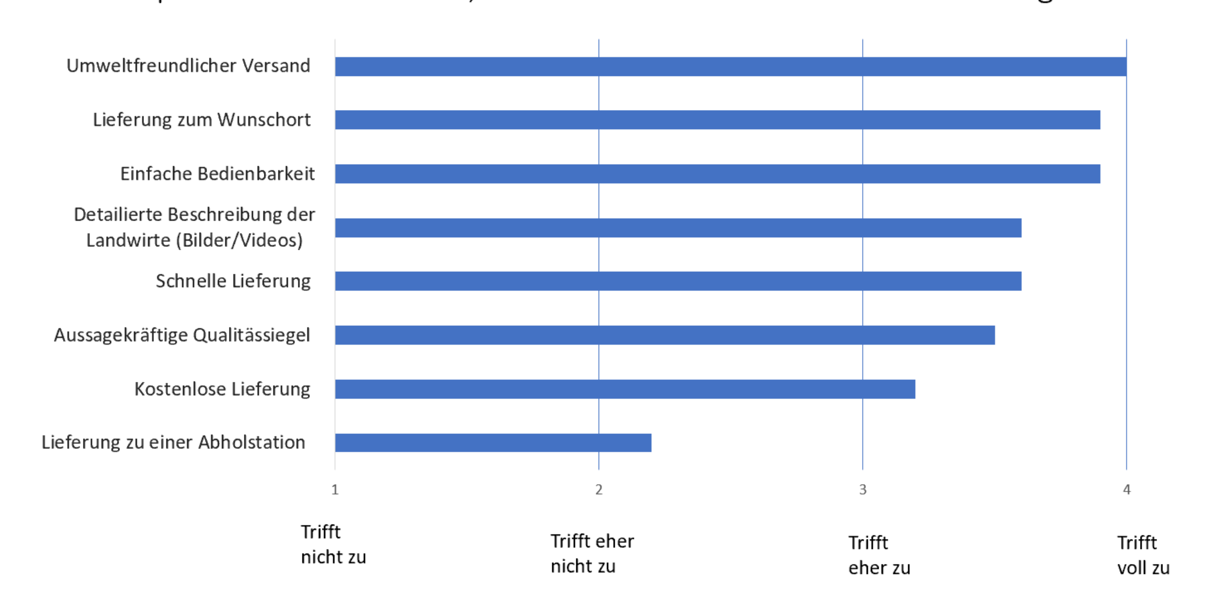


Abbildung 7 Erfolgsrelevante Kriterien
Quelle: Eigene Untersuchung

Auch sollten Zusatzangebot, die zuvor als mögliche Erfolgsfaktoren identifiziert wurden, von den befragten Verbrauchern bewertet werden. Wie in Abbildung 8 dargestellt konnte einer der befragten Verbraucher sich vorstellen eine Sprachsteuerungsfunktion zu nutzen. Auch eine Preisvergleichsfunktion, wie Tesco anbietet sowie ein Premium-Abo um Lieferkosten zu reduzieren wurde eher negativ bewertet. Kochvorschläge, deren Zutaten sich über den Marktplatz bestellen lassen, wurden hingegen sehr positiv bewertet. Hier lässt sich die Hypothese aufstellen, dass diese zum Erfolgsfaktor des E-Marketplace werden könnten, da sich dadurch diese die Prozesskosten der Verbraucher in der Planungsphase reduzieren lassen.

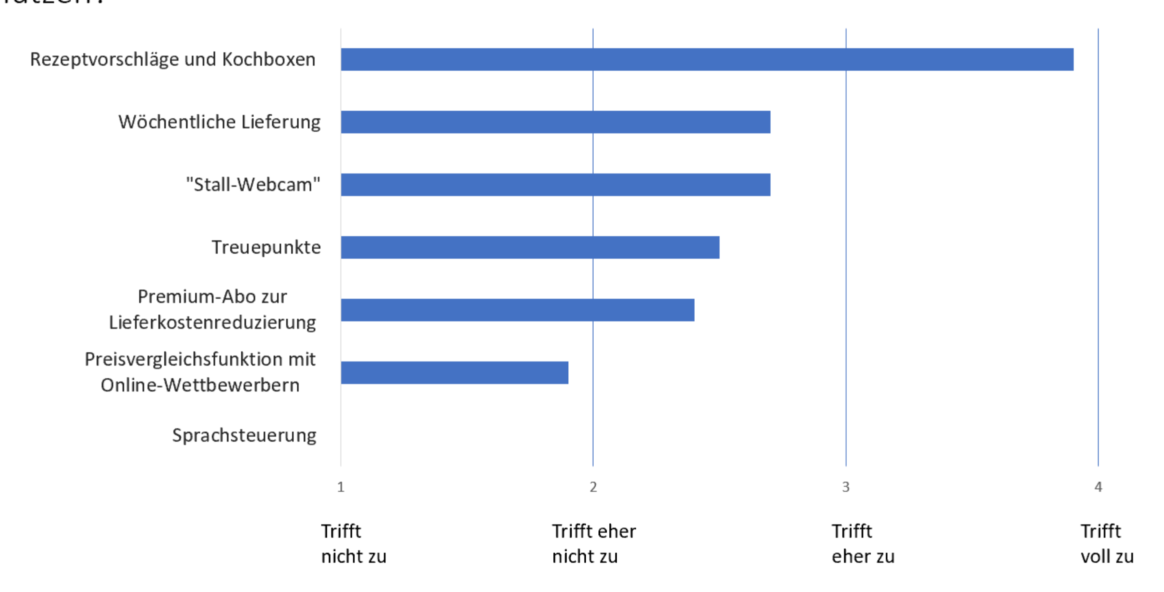


Abbildung 8 Erfolgsrelevante Zusatzleistungen
Quelle: Eigene Untersuchung

Außerdem wurde auf beiden Seiten die Bereitschaft, Lebensmittel, gemäß der Move-to-the-Middle Hypothese, in einem Abo-System zu verkaufen beziehungsweise zu bestellten abgefragt. Dies wurde von den Landwirten sehr positiv aufgefasst, da das deren Planung erleichtern würde. Die Reaktion bei den befragten Verbrauchern fiel gemischt aus. Einige hielten dies für praktisch, andere empfanden dies eher als Zwang.

5 Fazit

Ziel dieser Bachelorarbeit ist die Beantwortung der Frage: „Welche Vorteile ergeben sich aus einem E-Marketplace in der Lebensmittelwirtschaft für beteiligte Akteure?“. Hierfür wurden zunächst anhand von Sekundärliteratur zentrale Eigenschaften von Plattformen sowie den Einfluss von Transaktionskosten auf die Gestaltung des Absatzkanals untersucht. Auch wurden verschiedene Anwendungsbereiche der Blockchain identifiziert. Nachdem die Teilnehmer der Lebensmittelwirtschaft beschrieben wurden, wurden allgemeine Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Implementierung dargestellt und anschließend in einer qualitativen Befragung bewertet und weitere identifiziert wurden.

Die digitalen Systeme eines E-Marketplace ermöglichen vor allem die Kosten, die für die Informationssuche im Transaktionsprozess anfallen sowie die Markteintrittsbarrieren für Anbieter, drastisch zu reduzieren. Somit kann ein E-Marketplace gemäß der Transaktionskostenanalyse den Leistungsaustausch mit geringeren Kosten lösen als durch andere Organisationsformen und stellt daher eine geeignete Vertriebsalternative dar.

Außerdem wurden Einsatzmöglichkeiten der Blockchain identifiziert, welche zum Erfolg eines E-Marketplace beitragen können. Einerseits ist es denkbar, die Teilnehmer, welche für die Netzwerkeffekte und somit für den wesentlichen Aspekt der Wertschöpfung der Plattform verantwortlich sind, durch den Einsatz eines Währungstoken an einer Wertsteigerung der Plattform teilzuhaben zu lassen. Hierdurch könnten die Teilnehmer motiviert werden, die Plattform zu promoten und bessere Qualität zu liefern. Außerdem könnte dies als Finanzierungsmethode eingesetzt werden. Schließlich kann die Blockchain zur Nachverfolgbarkeit von Produkten verwendet werden, wodurch sich die Transparenz in der Lebensmittelwertkette erhöhen lässt sowie die das Betrugsrisikos reduziert werden kann. Dies kann vom E-Marketplace genutzt werden, um das Vertrauen der Teilnehmer zu stärken. Auch bietet sich der Einsatz von Smart-Contracts an, um in der Aftersales-Phase die Prozesskosten, durch eine marktliche Abwicklung von Reklamationen, zu reduzieren.

Die Untersuchung der Lebensmittelwirtschaft ergab, dass viele Deutsche zukünftig vorhaben frische Lebensmittel auch online einzukaufen. Außerdem besteht der Trend im Konsumentenverhalten, zunehmend qualitativ hochwertige und regionale Produkte zu kaufen. Aussagekräftige und wahre Informationen bezüglich der Herstellung von Lebensmitteln spielen für den Verbraucher eine immer wichtigere Rolle in der Kaufentscheidung und werden somit zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Bei den Landwirten wurde festgestellt, dass diese auf Grund der hohen Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel nur eine geringe Verhandlungsmacht haben. Dies führt zu geringen Einnahmen, so dass diese auf staatliche Unterstützung angewiesen sind. Um trotzdem profitabel zu sein, haben sich die landwirtschaftlichen Betriebe in den letzten Jahren stark vergrößert und spezialisiert, um Kostenvorteile zu erzielen. Hierdurch werden diese Betriebe allerdings anfälliger für Preisschwankungen, außerdem werden hiermit negative Auswirkungen auf Tierwohl und Umwelt in Kauf genommen.

Auf Grund dieser Erkenntnisse wurden die Teilnehmer des E-Marketplace zunächst auf Landwirte und Verbraucher festgelegt. Um allgemeine Erfolgsfaktoren zu ermitteln wurde der Zielmarkt genauer betrachtet. Hier stellte die sowohl die Struktur, Transparenz, Größe und das Potential des Marktes also erfolgsversprechend heraus. Auch wurden Prozessineffizienzen in der Informationsphase identifiziert, welche durch die Systeme des E-Marketplace ausgeglichen werden könnten. Die geringe Online-Durchdringung auf beiden Marktseiten sowie die nur eingeschränkte mediale Beschreibbarkeit von Lebensmittel wurden hingegen als Hindernisse identifiziert.

Weiterhin erfolgsrelevant ist die Beschaffenheit der Systeme, welche den Austauschprozess unterstützen. Diese sollten genau auf die Bedürfnisse der Akteure zugeschnitten sein um einen Effizienzgewinn im Vergleich zu alternativen Handelswegen bieten zu können. Außerdem erfolgsentscheidend sind das Management und Marketingmaßnahmen zur Lösung von qualitativen und quantitativen Aspekten zwischen den Marktseiten, um eine optimale Vermittlungsleistung anbieten zu können. Hier wurden verschiedene Strategien, wie das Nutzen anderer Plattformen, selbst als Anbieter von Kochboxen zu fungieren oder einer Marktseite einen Mehrwert zu bieten um diese auf die Plattform zu locken, aufgezeigt. Durch die Systeme des E-Marketplace können neben einem Effizienzmehrwert auch ein sozialer und emotionaler Nutzen generiert werden. Hierfür könnte ein Gamification-Ansatz zu einem Erfolgsfaktor werden, um Teilnehmer auf die Plattform zu locken und diese zu binden.

Anschließend wurde eine qualitative mündliche Befragung mit je 10 potentiellen Teilnehmern pro Marktseite durchgeführt, um zuvor beschriebene Erfolgsfaktoren und Hindernisse zu bewerten, weitere zu identifizieren und Hypothesen aufzustellen. Durch ein Abgleichen der Nachfragewünsche bezüglich der Produkten und Qualitätsaspekten mit dem Angebot kann die Hypothese aufgestellt werden, dass ein E-Marketplace grundsätzlich eine hochqualitative Vermittlungsleistung anbieten könnte. Das Auflösen physischer Restriktionen und die Möglichkeit, Handel ohne persönlichen Kontakt durchzuführen, kann als Erfolgsfaktor und Hindernis zugleich interpretiert werden. Einerseits erlaubt dies vor allem Stadtbewohnern, Anfahrts- und Öffnungszeiten zu vermeiden. Andererseits verhindert es Produkte vor dem Kauf zu betrachten sowie eine persönliche Beratung. Als wesentlicher Erfolgsfaktor ließe sich das Schließen eines Informationsdefizits auf der Nachfrageseite bezüglich relevanter Produktinformationen sowie der Marktintransparenz identifizieren. Vor allem die Zusatzleistung Kochboxen anzubieten wurde von den befragten Verbrauchern positiv bewertet. Diese könnten zum Erfolgsfaktor des E-Marketplace werden, da sich dadurch die Prozesskosten der Verbraucher in der Planungsphase reduzieren lassen.

Schwachpunkte der durchgeführten Studie sind zu einem die geringe Anzahl der Teilnehmer. Daher lassen sich keine allgemein gültigen Aussagen treffen. Ein weiterer Kritikpunkt stellt die Auswahl der zu befragenden Landwirte dar, da ausschließlich Landwirte, welche bereits Eigenvertrieb betreiben, berücksichtigt wurden. Somit müssten im Weiteren das Po-

tenzial untersucht werden, Landwirten durch einen E-Marketplace den Einstieg in den Direktvertrieb zu ermöglichen. Zum anderem wurden nur Landwirte aus dem Münchner Umland befragt. Daher müssten in weiteren Befragungen vor allem auch Landwirten in weniger dicht besiedelten Gebieten untersucht werden.

Die Vorteile, die eine E-Marketplace seinen Akteuren in der Lebensmittelwirtschaft bringen würde, sollen im Folgenden noch einmal kurz dargestellt werden.

Wie bereits beschrieben erlauben es digitale Plattformen kleinen Unternehmen durch Senkung der Eintrittsbarrieren und Nachfragebündelung mit großen Unternehmen in Konkurrenz zu treten. Außerdem ermöglicht der Online-Verkauf physikalische Restriktionen, wie Zeit und Ort, zwischen den Landwirten und den Verbrauchern aufzulösen sowie die Bündelung des Sortiments mehrerer Landwirte. Hierdurch wird also auch der Stadtbevölkerung der regionale Einkauf ermöglicht, was eine Verlagerung der Renditen von den Einzelhändlern hin zu regionalen Landwirten zu Folge hat. Hierdurch würden die regionale Wirtschaft sowie die Verhandlungsmacht und Einkommensverhältnisse kleiner landwirtschaftlicher Betriebe gestärkt werden.

Ein weiterer Vorteil, den ein E-Marketplace seinen Teilnehmern bieten kann, geht von den Bewertungs- und Klassifizierungssystemen aus. Diese erlauben Verbrauchern an Hand von relevanten Informationen effizientere Entscheidungen zu treffen. Hierbei ist davon auszugehen, dass dies eine Verbesserung des Tierwohls zu Folge hätte, da Verbraucher dieses mit ihren Kaufentscheidungen gezielt fördern könnten. Auch erlauben vor allem Bewertungssysteme das Risiko beim Einkauf zu verringern. Diese bringen auch für die Anbieter Vorteile mit sich. Somit können sich Landwirte durch besonders gute Qualität differenzieren und ihre Produkte zu höheren Preisen absetzen. Denkbar ist es, dass ein E-Marketplace auf lange Sicht damit sogar zu einer Erhöhung der Lebensmittelqualität führen könnte.

Der Online-Verkauf von Lebensmitteln vom Landwirt wurde zunächst als zentrale Interaktion auf dem E-Marketplace festgelegt. Diese könnte allerdings im Laufe der Zeit beliebig erweitert werden. Vor allem die Nachfragebündelung erlaubt es Händlern sich zu spezialisieren und Produkte anzubieten, die von den Gatekeepern der klassischen Pipeline-Unternehmen, wie Edeka und Rewe, nicht angeboten werden, da die lokale Nachfrage für hochspezialisierte Produkte, wie exotische Spezialitäten nicht groß genug ist, um diese in das Sortiment aufzunehmen. Durch einen E-Marketplace wäre eine Dezentralisierung des Lebensmittelsystems denkbar, bei der ständig neue Anbieter hinzukommen. Diese können den E-Marketplace nutzen um bei den Landwirten Rohlebensmittel einzukaufen und dann wiederum, beispielsweise zu Kochboxen, weiterzuverarbeiten und auf dem E-Marketplace zu vertreiben. Ein Einsatz der Blockchain würde hierbei einen fälschungssicheren Nachweis der Herkunft der Produkte ermöglichen. Durch E-Marketplace in der Lebensmittelwirtschaft könnte also nicht nur die Qualität, sondern auch die Vielfalt der angebotenen Produkte erhöht werden.

Literaturverzeichnis

Aeppli, J.; Gasser, L.; Schärer, A. T.; Gutzwiller, E. (2016): Empirisches wissenschaftliches Arbeiten: Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften. 4. Aufl., UTB.

Augère-Granier, M. L. (2016): Short food supply chains and local food systems in the EU (http://www.db.zs-intern.de/uploads/1493107131-2016EPRSShortSupply-Chains.pdf). Abgerufen am 30.05.2018.

Axfoundation; SKL Kommentus; Swedish county councils and regions; Martin & Servera; Kairos Future (2017): Blockchain use cases for food traceability and control A study to identify the potential benefits from using blockchain technology for food traceability and control (https://www.sklkommentus.se/globalassets/kommentus/bilder/publication-eng-blockchain-for-food-traceability-and-control-2017.pdf). Abgerufen am 12.06.2018.

Azgün, T. (2018): E-Food (https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/e-food-54212). Abgrufen am 15.05.2018.

Bakir, D. (2018): Digitale Supermärkte im Test Rewe, Amazon Fresh und Co: Wo Lebensmittel online am günstigsten sind (https://www.stern.de/wirtschaft/news/amazon-fresh--rewe-de-und-co--wo-lebensmittel-online-guenstig-sind-7928312.html). Abgerufen 19.06.2018.

Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL) (2018): Einkaufen auf dem Bauernhof (https://www.regionales-bayern.de/initiativen/einkaufen-auf-dem-bauernhof-4165/). Abgerufen am 12.06.2018.

Bortz, J.; Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl., Springer.

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) (2016): Auf einen Blick: Informationen zum Bio-Siegel (https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/Bildarchiv/Bio-Siegel/user_upload/Dokumente/Broschueren/broschuere_auf_einen_blick_web2016.pdf). Abgerufen am 14.06.2018.

Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde e.V. (BLL) (2018): Lebensmittelwirtschaft. Eine starke Kraft für Deutschland (https://www.bll.de/de/lebensmittel/wirtschaft-branche). Abgerufen am 05.06.2018.

Bundeskartellamt (BKartA) (2016): Arbeitspapier. Marktmacht von Plattformen und Netzwerkeffekten (https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Berichte/Think-Tank-Bericht.pdf?__blob=publicationFile&v=2). Abgerufen am 04.06.2018.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2016): Landwirtschaft verstehen Fakten und Hintergründe (https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Landwirtschaft-verstehen.pdf?__blob=publicationFile). Abgerufen am 05.06.2018.

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) (2017): Ernährungsindustrie.2017 (https://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/bve-statistikbroschuere2017). Abgerufen am 05.06.2018.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2018a): Pflichtangaben (https://www.bmel.de/DE/Ernaehrung/Kennzeichnung/VerpflichtendeKennzeichnung/VerpflichtendeKennzeichnung_node.html). Abgerufen am 11.06.2018.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2018b): Freiwillige Kennzeichnung (https://www.bmel.de/DE/Ernaehrung/Kennzeichnung/FreiwilligeKennzeichnung/FreiwilligeKennzeichnung_node.html). Abgerufen am 11.06.2018.

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) (2018): BVE-Jahresbericht 2018 (https://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/jahresbericht-2018). Abgerufen am 11.6.2018.

Brüsemeister, T. (2008): Qualitative Forschung: Ein Überblick. 2. Aufl., Springer.

Caillaud, B.; Jullien, B. (2003): Chicken&egg: competition among intermediation service providers. In: Journal of Economics (2003), Nr. 2, S. 309-328.

Chan, M. (2018): Why use the blockchain instead of a database? What gives tokens value? A primer on blockchain and token concepts for beginners (https://hackernoon.com/why-use-the-blockchain-instead-of-a-database-what-gives-tokens-value-263449681153). Abgerufen am 03.06.2018.

Cucagna, M. E.; Goldmith, P. D. (2018): Value adding in the agri-food value chain. In: International Food and Agribusiness Management Review (2018), Nr. 3, S. 293-316.

Colchester, J. (2018): Blockchain. An Overview (http://complexitylabs.io/blockchain-circle/blockchain-book/). Abgerufen am 08.06.2018.

Comdirect (2018): Chartvergleich (https://www.comdirect.de/inf/tools/chartvergleich_big.html?timeSpan=5Y&ID_NOTATION=&benchmarkNotations=9386187&benchmarkColors=147de6&selectedBenchmarks=true&benchmarkNotations=30820931&benchmarkColors=0c9c2e&selectedBenchmarks=true). Abgerufen am 02.06.2018.

Condos, J.; Sorrell, W. H.; Donegan, S. L. (2016): Blockchain Technology: Opportunities and Risks (https://legislature.vermont.gov/assets/Legislative-Reports/blockchain-technology-report-final.pdf). Abgerufen am 12.06.2018.

De Filippi, P. (2017): What Blockchain Means for the Sharing Economy (https://hbr.org/2017/03/what-blockchain-means-for-the-sharing-economy). Abgerufen am 08.06.2018.

Dale, S. (2014): Gamification: Making work fun, or making fun of work? In: Business Information Review (2014), Nr. 3, S. 82-90.

Deloitte (2013): The food value chain A challenge for the next century (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Consumer-Business/2015-Deloitte-Ireland-Food_Value_Chain.pdf). Abgerufen am 05.06.2018.

Deloitte (2016): Capitalizing on the shifting consumer food value equation (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-fmi-gma-report.pdf). Abgerufen am 23.05.2018.

Deloitte (2017): When two chains combine. Supply chain meets blockchain (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-cons-supply-chain-meets-blockchain.pdf). Abgerufen am 29.06.2018.

Dhillon, V.; Metcalf, D.; Hooper, M. (2017): Blockchain Enabled Applications. Understand the Blockchain Ecosystem and How to Make it Work for You. Apress.

Dinh, T. T. A.; Liu, R. Zhang, M.; Chen, G.; Ooi, B. C.; Wand, J. (2017): Untangling Blockchain: A Data Processing View of Blockchain Systems (www.comp.nus.edu.sg/~ooibc/blockchainsurvey.pdf). Abgerufen am 04.06.2018.

Engelhardt, S.; Wangler, L.; Wischmann, S. (2017): Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen. Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm AUTONOMIK für Industrie 4.0 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. (https://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/autonomik-studie-digitale-plattformen.pdf?__blob=publicationFile&v=10). Abgerufen am 21.06.2018.

Evans, P. C.; Gawer, A. (2016): The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey. (https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf). Abgerufen am 31.05.2018.

FOOD & FARM (2018): Finden Sie Online-Hofläden in Ihrer Nähe (https://www.food-and-farm.com/2017/08/30/hofladen/). Abgerufen am 14.06.2018.

Finanzen.net (2018a): Amazon Aktie (https://www.finanzen.net/aktien/Amazon-Aktie). Abgerufen am 02.06.2018.

Finanzen.net (2018b): Walmart Aktie (https://www.finanzen.net/aktien/Amazon-Aktie). Abgerufen am 02.06.2018.

Gawer, A. (2011): Platforms, Markets and Innovation. Edward Elgar Publishing.

Gawer, A. (2014): Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. In: Research Policy (2014), Nr. 7, S.1239-1249.

Gerken, G.; Konitzer, M. A. (2015): Trends 2015: Ideen, Fakten, Perspektiven. Fischer.

Gerst, M. (2002): Die Anbindung von Lieferanten an elektronische Marktplätze. In: Nenninger, M., Lawrenz, O. (Hrsg.): B2B-Erfolg durch eMarkets und eProcurement Strategien und Konzepte, Systeme und Architekturen. Erfahrungen und Best Practice. 2. Aufl., Vieweg+Teubner, S. 59-76.

Hagiu, A.; Wright, J. (2015): Multi-Sided Platforms. In: International Journal of Industrial Organization (2015), Nr. 43, S. 162-174.

Homburg, C. (2016): Marketingmanagement Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. 5. Aufl., Springer Gabler.

Jordan, F. (2017): Amazon verdoppelt Sortiment seit 2014 auf 229 Mio. Produkte (https://sellics.com/de/blog-amazon-verdoppelt-sortiment-seit-2014-auf-229-mio-produkte). Abgerufen am 02.06.2018.

Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V. (2005): Grundlagen des Marketing. 4. Aufl., Pearson.

Kollmann, T. (2001): Virtuelle Marktplätze. Grundlagen, Management, Fallstudie. Vahlen.

Kollmann, T. (2010): E-Business. Grundlagen der elektronischen Geschäftsprozesse in der Net Economy. 4. Aufl., Springer Gabler.

Kollmann, T. (2013): E-Business. Grundlagen der elektronischen Geschäftsprozesse in der Net Economy. 5. Aufl., Springer Gabler.

Kollmann, T. (2018): E-Marketplace (https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/e-marketplace-51868). Abgerufen am 12.06.2018.

Lamnek, S.; Krell, C. (2016): Qualitative Sozialforschung. 6. Aufl., Beltz.

Läsker, L. (2016): Das Märchen vom guten Bio-Essen (https://www.stern.de/wirtschaft/news/bio-essen-wahrheit-lebensmittel-7209494.html). Abgerufen am 14.06.2018.

Laudon, K. C.; Traver, C. G. (2014): E-commerce business. Technology. Society. 10. Aufl., Pearson.

MarketLine (2018): MarketLine Industry Profile Food & Grocery. Retail in Germany. (https://store.marketline.com/report/ohmf2189--food-grocery-retail-in-germany/). Abgerufen am 04.06.2018.

McRae, H. (2015): Facebook, Airbnb, Uber, and the unstoppable rise of the content non-generators (https://www.independent.co.uk/news/business/comment/hamish-mcrae/facebook-airbnb-uber-and-the-unstoppable-rise-of-the-content-non-generators-10227207.html). Abgerufen am 17.06.2018.

Movahedi, M.; Lavassani, K. M.; Kumar, V. (2012): E-Marketplace Emergence: Evolution, Developments and Classification. In: Journal of Electronic Commerce in Organizations (2012), Nr. 10, S. 14-32.

Obermeier, L. (2017): Lebensmittel online kaufen. Amazon Fresh, Rewe, Edeka und AllyouneedFresh im großen Check (https://www.focus.de/digital/online-lebensmittel-kaufen-amazon-fresh-rewe-und-allyouneedfresh-im-grossen-check_id_7139339.html.). Abgerufen am 16.06.2018.

Otto, B.; Beckmann, H. (2001): Klassifizierung und Austausch von Produktdaten auf elektronischen Marktplätzen. In: Wirtschaftsinformatik (2001), Nr. 4, S. 351-362.

Otto, B.; Witzig, S.; Fleckstein, T.; Pitsch, S. (2000): Marktstudie Elektronischer Marktplätze (http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-b-651877.pdf). Aufgerufen am 28.05.2018.

Parker, G. G.; Van Alstyne, M. W.; Choudary S. P. (2017): Die Plattform-Revolution: Von Airbnb, Uber, PayPal und Co. lernen: Wie neue Plattform-Geschäftsmodelle die Wirtschaft verändern. Methoden und Strategien für Start-ups und Unternehmen. MITP.

Pflueger, D.; Kornberger, M.; Mouritsen, J. (2018): How The Gig Economy Is Transforming Accounting And Society (https://www.forbes.com/sites/hecparis/2018/03/14/how-the-gig-economy-is-transforming-accounting-and-society/#452a971f52e3). Abgerufen am 17.06.2018.

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2017): Konsumentenbefragung: Bio vs. konventionell – Was kaufen Konsumenten zu welchem Preis? (https://www.pwc.de/de/handel-und-

konsumguter/bevoelkerungsbefragung-bio-vs-konventionell.pdf). Abgerufen am 07.06.2018.

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2018): Online-Lebensmittelhandel vor dem Durchbruch in Deutschland (https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/pwc-studie-online-lebensmittelhandel-2018.pdf). Abgerufen am 06.06.2018.

Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 5. Aufl., Gabler.

Raab, G.; Unger, A.; Unger, F. (2009): Methoden der Marketing-Forschung: Grundlagen und Praxisbeispiele. 2. Aufl., Gabler.

Reichwald, R.; Piller, F. (2009): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. 2. Aufl., Gabler.

Rochet, J-C; Tirole, J. (2006): Two-Sided Markets: A Progress Report. In: The RAND Journal of Economics (2006), Nr. 3, S. 645-667.

Röbken, H.; Wetzel, K. (2016): Qualitative und quantitative Forschungsmethoden (https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/c3l/Studiengaenge/BABusinessAdmin/Download/Leseproben/bba_leseprobe_quli_quanti_forschungsmethoden.pdf). Abgerufen am 06.06.2018.

Rimon, G. (2015): With Swarm, Foursquare goes full circle with its gamification mechanics. (https://www.gameffective.com/with-swarm-foursquare-goes-full-circle-with-its-gamification-mechanics/). Abgerufen am 12.06.2018.

Sänger, F. (2004): Elektronische Transportmärkte: Untersuchungen zur Optimierung des Straßengütertransports. Deutscher Universitätsverlag.

Schmidt, H. (2017): Wie deutsche Unternehmen die Plattform-Ökonomie verschlafen (https://netzoekonom.de/2017/02/10/wie-deutsche-unternehmen-die-plattform-oekonomie-verschlafen-2/). Abgerufen am 12.06.2018.

Schlatt, V.; Schweizer, A.; Urbach, N.; Fridgen, F. (2016): Blockchain: Grundlagen, Anwendungen und Potenziale (https://www.fit.fraunhofer.de/content/dam/fit/de/documents/Blockchain_WhitePaper_Grundlagen-Anwendungen-Potentiale.pdf). Abgerufen am 04.06.2018.

Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E. (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Aufl., Oldenbourg.

Prinz, W.; Schulte, A. T. (2017): Blockchain und Smart Contracts Technologien, Forschungsfragen und Anwendungen (https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/forschung/artikel/2017/Fraunhofer-Positionspapier_Blockchain-und-Smart-Contracts_v151.pdf). Abgerufen am 04.06.2018.

ScrapeHero (2018): Number of Products sold on Amazon vs Walmart- January 2017 (https://www.scrapehero.com/number-of-products-sold-on-amazon-vs-walmart-january-2017/). Abgerufen am 02.06.2018.

Spill, J., Harms, T. (2017): Online-Shopping von Lebensmitteln in Deutschland Ergebnisse einer Befragung von 1.400 Verbrauchern (www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Online-Shopping_von_Lebensmitteln_in_Deutschland/$FILE/ey-online-shopping-von-lebensmitteln-in-deutschland.pdf). Abgerufen am 21.06.2018.

Tai, S.; Eberhardt, J.; Klems, M. (2017): Not ACID, not BASE, but SALT A Transaction Processing Perspective on Blockchains. (http://www.ise.tu-berlin.de/fileadmin/fg308/publications/2017/2017-tai-eberhardt-klems-SALT.pdf). Abgerufen am 08.07.2018.

Täuscher, K.; Laudien, S. M. (2017): Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. In: European Management Journal (2017), Nr. 3, S. 319-329.

Thiel, M. (2017): Das sind die Kriterien für „Bioeier“. (https://www.swr.de/marktcheck/verwirrung-um-bio-label-das-sind-die-kriterien-fuer-bioeier/-/id=100834/did=19710842/nid=100834/r6azl4/index.html). Abgerufen am 14.06.2018.

United States Department of Agriculture (USDA) (2018): Food Dollar Application (https://data.ers.usda.gov/reports.aspx?ID=17885). Abgerufen am 05.06.2018.

Uni Münster (2018): Move To The Market/Move To The Middle-Hypothese (http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/studium/uk-glossar/?tx_drwiki_pi1%5Bkeyword%5D=Move%20To%20The%20Market%2FMove%20To%20The%20Middle-Hypothese). Abgerufen am 07.06.2018.

Verbraucherzentrale (2016): Lebensmittel-Einkauf im Internet (https://www.verbraucherzentrale.de/wissen/lebensmittel/kennzeichnung-und-inhaltsstoffe/lebensmitteleinkauf-im-internet-10723). Abgerufen am 04.07.2018.

Verbraucherzentrale Brandenburg e. V. (2017): E-Food Im Frischemarkt. Marktüberblick und Herausforderungen im deutschen Lebensmittel- Online-Handel (http://ssl.marktwaechter.de/sites/default/files/downloads/e-food_im_frischemarkt_-_vollstaendige_untersuchung.pdf). Abgerufen am 10.06.2018.

Van Alstyne, M. W.; Parker, G. G.; Choudary, P. S. (2016): Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy (https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy). Abgerufen am 02.06.2018.

Wagner, W.; Wiehenbrauk, D. (2014): Cross Channel Revolution im Lebensmittelhandel. Ernst & Young GmbH (http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_Cross_Channel_-_Die_Revolution_im_Lebensmittelhandel/$FILE/EY-Cross-Channel-Die-Revolution-im-Lebensmittelhandel.pdf). Abgerufen am 18.06.2018.

Walsh, G.; Hass, B. H.; Kilian, T. (2010): Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien. 2. Aufl., Springer.

Warschun, M.; Bruning, D.; Krüger, L. (2016): Online Food Retailing: Markt vor dem Durchbruch? Immer mehr stationäre Händler investieren massiv in den Online-Lebensmittelhandel. Reicht das, um die Kunden zu überzeugen? (https://www.atkearney.de/documents/856314/9945326/Online+Food+Retailing+Studie+-+Markt+vor+dem+Durchbruch.pdf/222575ad-4503-4856-ad80-32171ece9cec). Abgerufen am 11.06.2018.

Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. Macmillan US.

Ziemßen, F. (2018): E-Food (https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/e-food-54212). Abgerufen am 04.07.2018.

Zichermann, G., Cuenningham, C. (2011): Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. O’Reilly.

Anhang

Anhang 1: Fragebogen Anbieter: Landwirte

Datum: ________________________________
Name des Betriebes: ________________________________
Name des Befragten: ________________________________
Funktion des Befragten: ________________________________

Teil A: Allgemeine Informationen

A1. Was sind die wesentlichen Produkte, die Sie anbieten?

o Eier
o Fleisch
o Gemüse
o ____________________
o Molkereiprodukte
o Wurst
o Obst
o _________________________

A2. Was macht Ihren Hof und Ihre Produkte besonders?
Nennen Sie drei Faktoren, durch die Ihre Produkte sich von denen im Supermarkt unterscheiden.

____

____

____

A3. Wird die Qualität Ihrer Produkte mit Gütesiegeln ausgezeichnet? Wenn ja, mit welchen?

____

____

Teil B: Bewertung existierender Handelswege

B1. Welche Absatzkanäle nutzen Sie um Ihre Produkte zu verkaufen?
Wie viel Prozent macht der Absatzkanal am Gesamtumsatz aus?

o Ich verkaufe über einen eigenen Hofladen (____ %)
o Ich verkaufe über einen Automaten (____ %)
o Ich verkaufe auf Bauernmärkten (____ %)
o Ich verkaufe bereits online (____ %)
o Ich verkaufe meine Erzeugnisse an ____________________ (____ %)

B2. Was sind die wesentlichen Gründe, die für die von Ihnen gewählten Hauptabsatzkanäle sprechen?

____

____

____

B3. Wo sehen Sie Nachteile des Eigenvertriebs und bei den von Ihnen genutzten Absatzkanälen?
Nennen Sie drei:

o Mengensteuerung (Über-/Unterproduktion)
o Investitionen
o Zeitaufwand
o _________________________________

o __________________________________

o __________________________________

B4. Bewerten Sie Ihre Auslastung in folgenden Bereichen:
Produktion für den Endkundenvertrieb:

o Meine Produktion reicht nicht aus, um die Nachfrage meiner Kunden zu decken.
o Meine Produktion entspricht in etwa der Nachfrage meiner Kunden.
o Meine Produktion übersteigt die Nachfrage meiner Kunden, daher verkaufe ich an Dritte.

Arbeitskräfte für Vertrieb:

o Meine verfügbaren Arbeitskräfte sind mit den aktuell bedienten Vertriebskanälen voll ausgelastet.
o Ich habe zusätzliche Kapazitäten, die ich im Vertrieb einsetzen kann.

B5. Wie hat sich der Eigenvertriebe Ihres Betriebs in den letzten Jahren umsatzbezogen entwickelt?
Planen Sie Ihre Kapazitäten für den Eigenvertrieb zu erhöhen?

____

____

____

Teil C: E-Commerce-Readiness und weiche Faktoren

C1. Haben Sie bereits Erfahrung mit dem Online-Verkauf?
o Ja, ich verkaufe bereits auch online
o Nein, aber das hatte ich mir schon einmal überlegt
o Nein, das ist mir noch nicht in den Sinn gekommen

C2. Wie bewerten Sie das Potential Lebensmittel online zu verkaufen? Begründen Sie Ihre Antwort.

____
____

C3. Können Sie sich vorstellen Ihre Produkte über einen elektronischen Marktplatz zu verkaufen?
o Ja, unter gewissen Bedingungen bin ich dem Online-Verkauf gegenüber aufgeschlossen.
o Nein, der Online-Verkauf kommt für mich grundsätzlich nicht in Betracht.
o ____

C4. Wo sehen Sie die größten Hindernisse beim Verkauf über einen E-Marketplace?
____
____

C5. Wo ergeben sich Ihrer Meinung nach die größten Hindernisse beim Verkauf über einen E-Marketplace? Bewerten Sie die Aussagen.

	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft e-her nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
Der Umgang mit den Systemen des E-Marketplace (Ein-stellen und Verwalten der Produkte) ist mir zu kompli-ziert					
Der Umgang mit den Systemen des E-Marketplace (Ein-stellen und Verwalten) der Produkte ist mir zu zeitauf-wendig					
Die Bearbeitung von Bestellungen scheint mir zu kom-pliziert					
Die Bearbeitung von Bestellungen scheint mir zu zeit-aufwendig					

C6. Benutzen Sie elektronische Systeme um Ihren aktuellen Warenbestand zu überwachen und mittel- und langfristig zu planen?
o Ja, hierfür nutze ich ____
o Nein, ich führe schriftliche Aufzeichnungen

C7. Könnten Sie sich vorstellen Ihre Produkte online, in einem Abonnementen-System, zu verkaufen?
o Ja, das halte ich für sinnvoll. o Nein, das halte ich eher nicht für sinnvoll.

Anhang 2 Fragebogen Nachfrager: Verbraucher

Datum: ________________________________

Name des Befragten: ________________________________

Wohnort: o Innerhalb der Stadt o Außerhalb der Stadt

Teil A: Allgemeine Informationen

A1. Welche frischen Lebensmittel haben Sie in der Regel immer zuhause?

o Eier
o Molkereiprodukte
o Fleisch
o Wurst
o Gemüse
o Obst
o ____________________
o ________________________

A2. Worauf legen Sie bei diesen Lebensmitteln besonderen Wert?
Nennen Sie drei Aspekte.

____
____
____

A3. Wie wichtig sind Ihnen Gütesiegel, wie zB. Bio, bei der Kaufentscheidung von frischer Lebensmitteln?
Begründen Sie Ihre Antwort.

____
____
____

Teil B Bewertung existierender Handelswege

B1. Welche Einkaufsmöglichkeiten nutzen Sie, um frische Lebensmittel zu kaufen?
Wie viel Prozent macht der jeweilige Einkaufskanal am Gesamteinkauf aus?

o Ich kaufe frische Lebensmittel im Supermarkt / Discounter (____ %)
o Ich kaufe frische Lebensmittel im Fachgeschäft (Metzgerei, Obstladen) (____ %)
o Ich kaufe frische Lebensmittel auf dem Markt (____ %)
o Ich kaufe frische Lebensmittel im Hofladen von Bauern (____ %)
o Ich kaufe frische Lebensmittel online (____ %)
o Ich kaufe frische Lebensmittel ___________________ (____ %)

B2. Was sind die wesentlichen Gründe, die für die von Ihnen gewählten Hauteinkaufsmöglichkeiten sprechen?

____

____

____

B3. Wo sehen Sie die wesentlichen Nachteile bei den von Ihnen gewählten Hauteinkaufsmöglichkeiten?

o Zeitaufwand

o Öffnungszeiten

o ____________________________________

o ____________________________________

o _____________________________________

B4. Welche Informationen sind Ihnen beim Kauf von tierische Lebensmitteln besonders wichtig?

____

____

____

B5. Sind Sie mit den Informationen, die Sie bezüglich tierischer Lebensmitteln über Ihren traditionellen Einkaufsweg erhalten, zufrieden?

o Ja, durch Marken oder Gütesiegel erhalte ich alle Informationen, die mich interessieren.

o Nein, ich würde gerne mehr über die Herkunft und Aufzuchtbedingungen erfahren.

o Nein, ____

B6. Wodurch lässt sich Ihrer Meinung nach das Risiko, qualitativ schlechte tierische Lebensmittel (zB. zähes Fleisch) zu kaufen, am besten vermeiden?

	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
Durch Begutachtung des Produktes					
Durch Gütesiegel wie Bio					
Durch Aussagen der Verpackung / des Verkäufers					
Durch den Einkauf bei Händlern, bei denen ich bereits gute Erfahrungen gemacht habe					
Durch Online-Rezessionen und Bewertungen Anderer					

B7. Bewerten Sie folgende Aussagen:

	Trifft voll zu	Trifft e-her zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
Ich weiß, welche Landwirten in meiner Umgebung Lebensmittel anbieten.					
Ich fühle mich über das Angebot der Landwirte in meiner Umgebung gut informiert.					

Teil C: E-Commerce-Readiness und weiche Faktoren

C1. Haben Sie bereits Erfahrung mit dem Online-Einkauf von frischen Lebensmitteln?
o Ja, ich kaufe bereits auch online ein.
o Nein, aber das hatte ich mir schon einmal überlegt.
o Nein, das ist mir noch nicht in den Sinn gekommen.

C2. Was hindert Sie am Online-Einkauf?

____
____
____

C3. Sehen Sie einen Vorteil, frische Lebensmittel direkt vom Landwirt zu kaufen?
Wo liegen Ihrer Meinung nach die größten Hindernisse?

Vorteile	Hindernisse
o Frischere Produkte o Transparenz o Bessere Qualität o Geringere Transportwege (Umweltschutz) o _________________________ o _________________________	o Eingeschränktes Sortiment o Unpassende Öffnungszeiten o Höhere Preise o Lange Anfahrtszeiten o ____________________ o _____________________

C4. Können Sie sich vorstellen, Lebensmittel online direkt beim Landwirt einzukaufen?
o Ja, das kann ich mir grundsätzlich vorstellen.
o Nein, das kann ich mir nicht vorstellen.
o ____

C5. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kriterien, die ein E-Marketplace erfüllen müsste, damit ein Online-Einkauf für Sie in Frage kommt?

	Trifft voll zu	Trifft e-her zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
Detaillierte Beschreibung der Landwirte und ihrer Betriebe (Bilder, Videos etc.)					
Aussagekräftige Qualitätssiegel					
Einfache Bedienbarkeit					
Kostenlose Lieferung					
Schnelle Lieferung					
Lieferung an Wunschort					
Lieferung an Abholstation					
Umweltfreundlicher Versand / Wenig Verpa-ckungsmüll					

C6. Welche Zusatzangebote des E-Marketplace könnten Sie sich vorstellen zu nutzen?

	Trifft voll zu	Trifft e-her zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
Preisvergleichfunktion mit anderen Online-Wettbewerbern					
Premium Mitgliedschaft um Lieferkosten zu reduzieren					
Kochvorschläge, deren Zutaten automatisch zum Einkaufszettel hinzugefügt werden					
Lebensmittel des täglichen Gebrauches (wie zuvor beschrieben) wöchentlich vom Landwirt meiner Wahl liefern lassen					
Sprachsteuerungsfunktion um Lebensmittel zu bestellen					
Treue Punkte					
„Stall-Cam“ mit Live-Übertragung aus dem Stall / von der Weide					

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit (14.861 Wörter) selbstständig und ohne Benutzung anderer, als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die vorliegende Arbeit wurde bisher in gleicher bzw. ähnlicher Form (im Ganzen, wie in Teilen) in keinem anderen Prüfungsverfahren als Prüfungsleistung vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum (Unterschrift)

Weitere Erklärung

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die vorliegende Arbeit einer Plagiatsprüfung unterzogen wird und dass ich vor einer eventuellen Veröffentlichung der Arbeit die Zustimmung des Gutachters einholen werde.

Ich wurde darüber informiert, dass bei Verstoß gegen die eidesstattliche Erklärung die Aberkennung der Prüfungsleistung sowie ein Verfahren wegen Täuschung bzw. Betruges drohen.

Ort, Datum (Unterschrift)